الجامعة الأردنيـــة
كلية الدراسات العليا

التاريـــخ: / /

نموذج رقم (ر/٣)
إقرار بالالتزام بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الماجستير

أنا الطالب: فاروق عبدالله شرف إبراهيم الرقم الجامعي: 8111107
الكلية: الأعمال القسم: إدارة عامة التخصص: إدارة عامة

اقر بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن (الجانب الإداري)

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية، كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية وتأسيساً على ما تقدم فانني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: [signature] التاريخ: 2014/01/08

مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن (الجانب الإداري)

إعداد

فاروق عبدالله شرف إبراهيم

المشرف

الدكتور عادل يعقوب الشمايلة

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

د. يوسف بني يلدني

كانون الثاني، 2014

قـــرار لجنـــة المناقشـــة

نوقشت هذه الرسالة (مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن "الجانب الإداري") وأجيزت بتاريخ 22.12.2013

أعضـــــاء لجنة المناقشـــــة	التوقيـــــع
الدكتور عادل يعقوب الشمايلة، مشرفاً ورئيساً أستاذ مشارك – الإدارة العامة	.... د. عادل يعقوب الشمايلة
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي، عضواً أستاذ – الإدارة العامة	....
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة يوسف، عضواً أستاذ – الإدارة العامة	....
الدكتور ربحي الحسن، عضواً أستاذ مشارك – الإدارة العامة (متقاعد)	....

الإهــــــداء

إلى والدتي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى والدي العزيز أطال الله في عمره

إلى زوجتي العزيزة إئتمان وابنتي ريما

إلى أختي خديجة وإخوتي الأعزاء

إلى أساتذتي الكرام في الجامعة الأردنية

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

فــاروق إبــراهــيم

الشـــكر والتــقــدير

أحمد الله حمداً كثيراً أن مــنّ عليّ بإتمام هذا العمل وأعــطاني الصبر والقــوة أمام كل العــقبات التي واجهــتني أثناء كتابتــه. ويطــيب لي في هذا المــقام أن أشكــر كل من سانــدني وقــدم لي يد العــون ولو بكــلمة طيبــة، وأخص بالذكر:

أستاذي الفاضل الدكتور القــدير عادل الشمايلة الذي تــكرم بــقبــول الاشــراف على رسالتــي هذه ولم يالو جهــداً في تقــديم النــصح وبــذل الجهد والوقــت من أجل إخراج هذا العمل بهذه الصورة.

واقدم جزيل الشكر للدكتور توماس إنجلهاردت الذي منحني الثقة والقوة وقدم لي كل الدعم المعنوي وغير المعنوي وكان له الفضل في إحداث المنعطف الكبير في حياتي بانتقالي إلى عالم الادارة.

وتقــديري الكــبير لأساتذتي الكرام في قسم الادارة العامة في الجامعة الأردنية سيما الدكتور ربحي الحسن والدكتور محمد ياغي والدكتور محمد الذنيبات والدكتور موسى اللوزي الذين نــهلنا على أيــديــهم من العلم والمعرفة ولم يــبــخلوا في تــقــديم الاستشارات والنصائــح العلمــية.

وشكري مــوصول لأعضاء لجنــة المناقــشة الذين تفضــلوا بقبــول قراءة هذه الرسالة وإبــداء آرائــهم وملاحظاتهم البنــاءة من أجل تصــحيح مــسار هذا العمل.

ولا أنــس أن أشكر هــيئــة التبــادل الأكاديمي الثقافي الألمــاني DAAD على تــفضلها عــليّ بالمنــحة الدراسية لدراسة الماجستير في الجامعة الأردنية، وتواصلهم الدائم معنا لتــذليل الصعــوبات الادارية والمالية.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن (الجانب الإداري)

إعداد

فاروق عبدالله شرف إبراهيم

المشرف

الدكتور عادل يعقوب الشمايلة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن من الناحية الإدارية في المعايير التالية: (المشاركة والمساءلة والاستجابة والشفافية والعدالة وسيادة القانون). كما تهدف الدراسة إلى إبراز أهم المعوقات التي تقف أما تطبيق تلك المبادئ والتعرف على طرق وآليات تعزيزها.

ولتحقيق أهداف الدراسة جمعت البيانات بواسطة استبانة مكونة من (68) فقرة وزعت على محاور الدراسة الخمسة، وأجرى الباحث (13) مقابلة مسجلة صوتيا مع بعض المدراء والموظفين في المنظمات. واشتملت عينة الدراسة على (21) منظمة مجتمع مدني من مختلف الأنواع والنشاطات باستثناء المنظمات الأسرية والأحزاب والنقابات العمالية، وتم توزيع عدد (246) استبانة واسترجع منها عدد (166) استبانة، أي بنسبة استجابة بلغت (67.5%) من الاستبانات التي تم توزيعها، واستبعد منها عدد (5) استبانات وبهذا تكون نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل (97%) من الاستبانات المستردة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن هي (64.5%) أي بدرجة تطبيق متوسطة. وحصل كل من مؤشر الشفافية ومؤشر العدالة

وسيادة القانون على أعلى نسبة بلغت (67%) تليها المشاركة بنسبة (65.5%) ثم المساءلة بنسبة (64%) أما أقل نسبة فقد حصل عليها مؤشر الاستجابة (59.5%).

وتوصي الدراسة منظمات المجتمع المدني في الأردن بتعزيز جوانب الضعف بتبنى قوانين وأنظمة داخلية واضحة ومعلنة تواكب الإدارة الحديثة ومبادئ الحكم الرشيد واستغلال التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الشفافية في اتخاذ القرار ومصادر التمويل وإتاحة المعلومات للموظفين والمهتمين والمشاركة الواسعة في إدارة وتخطيط وتنفيذ أنشطة المنظمة والاتفاق على آليات المساءلة وحماية من يكشف عن فساد أو سوء استخدام للمال أو السلطة (Whistleblowing).

الفصل الأول

مـــــدخل إلـى الـدراســــة

المقـدمــــة

سيطرت ثنائية الاستقطاب السياسي والاقتصادي على العالم حتى نهاية الثمانينات، وقد أدى سقوط الاتحاد السوفيتي والدول السائرة في فلكه في أوروبا الشرقية وبقية قارات العالم وتخليها عن النظرية الشيوعية ومفهوم الدولة الشمولية لصالح منافستها التاريخية النظرية الرأسمالية إلى شعور بالزهو لدى أتباع النظرية الرأسمالية التي اعتبرت نفسها أنها خرجت منتصرة بانتهاء جولات الحرب الباردة لحد أنهم اعتبروها الوحيدة الصالحة للتطبيق مما أعطى دفعا أقوى للدعوات التي تتبنى العودة إلى الرأسمالية بنظرتها المتشددة بعد أن كانت قد اضطرت إلى تبني ما أصبح يسمى الاشتراكية الرأسمالية كما في فرنسا وبريطانيا العمالية وإلى حد ما فلسفة الحزب الديمقراطي في الولايات المتحدة الأمريكية. إلا أن الأزمة المالية العالمية التي بدأت تعصف بالدول الرأسمالية في قارتي أمريكا وأوروبا منذ عام 2008 قد هزت هذا الاعتقاد وأضعفت من جذوة الحماسة لدى مؤيدي النظرية الرأسمالية وهي توشك أن تهدد أيضا هذه النظرية من أساسها .

وقد أدى الإنتصار المؤقت للمنهج الرأسمالي إلى محاولة تبني فكرة أن عهد الحكومات الكبيرة قد ولى لصالح الحكومات الصغيرة، وبناءاً عليه سارعت الحكومات إلى التخلي عن كثير من المسؤوليات التي اضطرت لحملها إما بناءاً على مقتضيات ضرورة بناء الدولة الناشئة كما في الدول النامية أو خوفا من تهديد الفكر الشيوعي الذي أزهرت معه المطالبة بحقوق الفقراء والعمال والعدالة الاجتماعية وحق التعليم والصحة والسكن للجميع. هذه التحولات إضافة إلى تحولات أخرى تابعة كتغير أسلوب "التخطيط من أعلى إلى أسفل" إلى بديله "التخطيط من أسفل إلى أعلى" ، ثم التحولات من الإدارة العامة التقليدية إلى الإدارة العامة الحديثة، والتحول إلى نموذج النمو الاقتصادي المرتكز على احتياجات الناس وليس على مؤشرات الاقتصاد الكلي التي زادت الأغنياء غنى والفقراء فقراً، جميع تلك العوامل أدت إلى تطور مفهوم الحكم الرشيد .

ومن الجدير بالإشارة أن العولمة وبما وفرته من وسائل مواصلات ووسائل اتصال قد ضاعفت من الضغوط على المتلكئين مشهرة سيف حقوق الإنسان وربط شروط الاستفادة من مزايا الانضمام إلى العولمة باحترام تلك الحقوق. وخير مثال على ذلك التغيرات والتحولات التي تشهدها المنطقة العربية وبما أصبح يعرف بـ "الربيع العربي" التي ظهر فيها جليا دور وسائل التواصل الاجتماعي وبروز دور منظمات المجتمع المدني. هذا الدور الذي أصبح يتنامى إلى درجة أنها أصبحت تقود تلك التحولات في انتقال واضح من مرحلة التمهيد والتبشير.

وبالنتيجه لم يعد مفهوم الحكم المتمثل بعملية صناعة وصياغة السياسات العامة وتنفيذها مقترنة بالقطاع العام فقط، فقد أصبح لمنظمات المجتمع المدني أيضا دور تتنامى أهميته وتتأهل لتكون شريكاً فاعلاً في تحقيق التنمية المستدامة بمختلف أبعادها والتنمية البشرية بشكل خاص. هذا الدور المرغوب فيه يتطلب أن تتقيد المنظمات نفسها بتطبيق مبادئ "الحكم الرشيد" لا أن تكتفي بالدعوة إليه والتذمر من ابتعاد الحكومات عنه في أن تكون قدوة ورائدة في هذا المجال لتتمكن من التأثير على السياسات العامة واستخدام الموارد العامة بشفافية وبناء دولة المؤسسات.

إن منظمات المجتمع المدني هي النبع الذي يتولد منه رأس المال الاجتماعي، حيث تستطيع منظمات المجتمع المدني أن تملأ الفراغ الذي ينشأ عن تقلص حجم الدولة كما تستطيع أن تدعو للإصلاح الذي يعزز التنمية البشرية المستدامة وأن تراقب تلك الإصلاحات. ويعتمد أيضا على منظمات المجتمع المدني في تسهيل التفاعل السياسي والاجتماعي وتهيئة المجتمع للمشاركة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وحتى لا تظل فكرة الحكم الرشيد خاضعة لرؤيا ومصالح الإدارات الحكومية وإدارات منظمات المجتمع المدني فقد أخذ اهتمام الباحثين في مدارس الإدارة وفي شعبة التنمية الإدارية وشؤون الحكم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي وصندوق النقد ومنظمات حقوق الإنسان يتجه لتطوير مفهوم الحكم الرشيد ووضع مجموعة من المبادئ ينصح أن تتبناها كافة المؤسسات سواء كانت ربحية أو غير ربحية، حكومية أو غير حكومية وبغض النظر عن حجمها.

وتلخص الأمم المتحدة تلك المبادئ بما يلي (Institute on Governance, 2006) :

1. المشاركة
2. توافق الآراء
3. الاستجابة
4. الرؤية الاستراتيجية
5. الكفاءة والفاعلية
6. المساءلة
7. الشفافية
8. العدالة وسيادة القانون

مشكلـــة الدراســـة

يصاحب الاهتمام المتزايد بدور منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية ضعف في الأداء، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم الالتزام بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في إداراتها (قنديل، 2010).

وإزاء هذه الفجوة بين واقع منظمات المجتمع المدني الحالي والمرجو منها تبرز مشكلة الدراسة المتمثلة في معرفة مدى تطبيق مبادئ للحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني ومعرفة المعوقات التي تحد من تطبيقها كلياً أو جزئياً.

أسئلـــة الدراســـة:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق منظمات المجتمع المدني لمبادئ الحكم الرشيد؟

السؤال الثاني: هل تصلح منظمات المجتمع المدني لتكون مثالا تحتذي به المنظمات الحكومية في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد؟

السؤال الثالث: ما هي معوقات تطبيق الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني؟

السؤال الرابع: كيف يمكن تعزيز التقيد بمبادئ الحكم الرشيد في إدارة منظمات المجتمع المدني؟

أهميـة الـدراســـة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في موضوع حديث نسبيا، ألا وهو الحكم الرشيد حيث يعتبر من المجالات الجديدة والتي تحظى باهتمام كبير في العالم لما له من علاقة مباشرة بالتنمية البشرية المستدامة ومكافحة الفقر والفساد وتحقيق العدالة والمساواة في المجتمعات، يضاف إلى ذلك قلة في الدراسات عن الحكم الرشيد في الأردن والمنطقة العربية.

وتركز الدراسة على دور الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني لعدة أسباب:

1. تنامي دور وأهمية منظمات المجتمع المدني في الحياة العامة إلى جانب القطاعين العام والخاص.
2. تعاظم الاهتمام بمنظمات المجتمع المدني لما أصبحت تديره من نسبة عالية من موارد المجتمع، حيث يقدر حجم المصادر المالية التي تديرها منظمات المجتمع المدني غير الربحية في العالم بنحو (1 تريليون) دولار في العام، ما يجعل هذا القطاع يأتي في المرتبة الثامنة كأكبر قطاع اقتصادي في العالم. ولهذا فإن هذا القطاع يجذب الانتباه بشكل متنامي، حيث أصبح على المنظمات غير الحكومية أن تدير وتحدد اتجاهها وأن تضع الخطط والسياسات وأن توظف الأفراد و تضع خطط الموازنات والنفقات وتنمي مصادرها المالية (Beloe *et al*, 2003).
3. قلة الدراسات التي تطرق لمنظمات المجتمع المدني من الناحية الإدارية على الرغم من الاهتمام المشترك الذي تحظى به بين حقول المعرفة السياسية وعلم الاجتماع والفلسفة والإدارة (سيف الدين، 2009) ، (العزام، 2011) ، (العزام، 2006). وقد تناولت عدة دراسات سابقة دور هذه المنظمات في الأردن من النواحي الاجتماعية والسياسية والثقافية وحتى من ناحية المناهج الدراسية، إلا أن تغطيتها في مجال الإدارة غير كاف، حيث تظهر البيانات الخاصة بالرسائل والأطروحات الجامعية في الجامعات الأردنية عن المجتمع المدني في الأردن، قلة في عددها وضيقا في تغطيتها (الحوراني، 2012). ولهذا فإن هذه الدراسة هي محاولة ومساهمة لملئ جزء من هذا النقص.

ومن هنا تكمن أهمية هذه الدراسة من كونها تركز على دور الحكم الرشيد في إدارة منظمات المجتمع المدني في الأردن وطرق تعزيزها.

أهـداف الـدراســـة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها:

1. معرفة مدى تطبيق منظمات المجتمع المدني في الأردن لمبادئ الحكم الرشيد في إداراتها في المحاور التالية: (المشاركة، المساءلة، الاستجابة، الشفافية، العدالة وسيادة القانون).
2. إبراز أهم نقاط القوة التي تتميز بها منظمات المجتمع المدني في الأردن فيما يتعلق بمبادئ الحكم الرشيد.
3. إظهار أهم نقاط الضعف التي تعاني منها منظمات المجتمع المدني في الأردن فيما يتعلق بمبادئ الحكم الرشيد.
4. تحديد المعوقات والصعوبات التي تقف أمام تطبيق مبائ الحكم الرشيد في منظمات الجتمع المدني في الأردن.
5. توجيه انتباه المعنيين والمهتمين بشئون المجتمع المدني إلى الطرق والآليات التي يمكن أن تعزز تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في إدارات منظمات المجتمع المدني.
6. الاستفادة من التوصيات ومن الأفكار الواردة في الأدب النظري عن أفضل الممارسات التي تعزز الإدارة في منظمات المجتمع المدني بما يتوافق مع معايير الحكم الرشيد.

الفصل الثاني

الإطـــــار النـظـــري

تحوي الدراسة عرضا للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بماهية الحكم الرشيد وعناصره وجوانبه وخلفيته التاريخية وعلاقته بتحقيق التنمية والتنمية المستدامة ومكافحة الفساد وتعزيز الحقوق والحريات. ثم يتطرق الإطار النظري إلى منظمات المجتمع المدني وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في إدارتها.

أولا الحـكـــم الــرشـــيد:

" يكاد الحكم الرشيد أن يكون العامل الوحيد الأساسي في القضاء على الفقر وتحقيق التنمية"

كوفي عنان، الأمين العام الأسبق للأمم المتحدة (Annan, 1998)

مفهوم الحكم الرشيد

نشأ مفهوم الحكم الرشيد (Good Governance) عبر المنظمات الدولية المانحة وخصوصا البنك الدولي الذي استخدم هذا المصلح لأول مرة في تقريره عام 1989م "جنوب الصحراء الأفريقية الكبرى – من الأزمة إلى التنمية المستدامة". وقد صنف هذا التقرير مشكلة تلك المنطقة بأنها "أزمة حكم" إضافة إلى الفساد المستشري ومقاومة الحكومات للإصلاحات وعدم كفاءة الخدمات الحكومية، ومنذ ذلك الوقت أصبح هذا المصطلح أكثر شيوعا وبدأ خبراء الإدارة والمنظمات الدولية في استخدامه (World Bank, 1989). استمر بعد ذلك مفهوم الحكم الرشيد بالانتشار في تسعينيات القرن الماضي وأخذ يلقى قبولا أكثر من الحكومات والجهات المستفيدة من الدعم الدولي لارتباطه بشروط تتعلق بإجراء إصلاحات على أساس الحكم الرشيد (Weiss and Steiner, 2006).

وبما أن المصطلح قد ظهر باللغة الإنجليزية فقد تمت ترجمته إلى اللغات الأخرى ومنها اللغة العربية، حيث ترجم المصطلح بطرق عديدة كما نجده في الأدبيات والدراسات والتقارير العربية منها: الحكم الصالح، أو الحكم الراشد، أو الحوكمة الرشيدة، أو الحكمانية الرشيدة، أو الحاكمية

الرشيدة، أو الإدارة الرشيدة، أو الحكم الجيد...الخ. إلا أن الترجمة الرسمية المعتمدة والمستخدمة في وثائق الأمم المتحدة هي "الحكم الرشيد" كما يؤكد (عبدالنور، 2008) أنها الترجمة الأكثر شيوعا.

ومن المثير للاهتمام أن ترجمة مصطلح (Good Governance) إلى اللغة العربية قد شهدت جدلا واسعاً وتضارباً كبيراً في الآراء والمواقف، إذ يفضل البعض استخدام كلمة (إدارة) بدلا عن كلمة (حكم) لالتصاقها بالأداء السياسي وهو أمر قد يكون حساسا وتفاديا للتلميح إلى حكم أو سلطة معينة. وينتقد آخرون استخدام كلمة (صالح) باعتبارها صفة تحمل من معاني الكمال والعصمة والمثالية ما يستحيل وجوده في عالم السياسة، بينما يعارض العلمانيون استخدام كلمة (رشيد) لما تحمله من صبغة دينية نظرا لارتباطها بالخلفاء الراشدين. ويتفادي البعض استخدام كلمة (الحاكمية) لأن العلماء المسلمين يستخدمونها للإشارة إلى حاكمية الله عز وجل، إلا أن جامعة الأزهر وهي مرجع معروف في اللغة العربية قد وافقت مؤخراً على استخدام كلمة (حوكمة) حيث تستخدم الآن في مصطلح حوكمة الشركات كترجمة لـ (Corporate Governance) (عدوان، 2013).

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الحكم الرشيد بأنه "توزيع الموارد وإدارتها من زاوية الاستجابة للمشكلات الجماعية، ويتميز بالمشاركة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون والفعالية والإنصاف". وعلى هذا الأساس طورت الأمم المتحدة مجموعة من المبادئ العالمية للحكم الرشيد في الوثيقة التي أصدرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997) بعنوان "إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة" وهي:

1. الشفافية
2. المشاركة
3. المساءلة
4. توافق الآراء
5. الاستجابة
6. الرؤية الاستراتيجية
7. الكفاءة والفاعلية
8. العدالة وسيادة القانون

وجاء تعريف الحكم الرشيد في تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 "أنه الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2002).

أما المفوضية الأوروبية (European Commission) فقد وضعت في عام 2001 خمسة مبادئ لتعزيز الحكم الرشيد في الإتحاد الأوروبي كالتالي (Unlukaplan, 2010):

1. **الانفتاح:** من أجل زيادة الثقة في مؤسسات الإتحاد الأوروبي يتعين على الدول الأعضاء التواصل فيما بينهم بطرق أكثر انفتاحا والتعامل بلغة مفهومة للجميع ومتاحة لعامة الناس.
2. **المشاركة:** ضمان المشاركة الواسعة ابتداءً من الأفكار حتى الوصول إلى التنفيذ بطريقة شاملة.
3. **المساءلة:** وضوح العمليات التشريعية والتنفيذية، كما يتعين على مؤسسات الإتحاد الأوروبي تقديم شرح لمهامها ودورها وتحمل مسؤولية قراراتها وأعمالها.
4. **الفاعلية:** صياغة سياسات فاعلة ومناسبة وتنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المستقبلية المحتملة والخبرات والتجارب السابقة.
5. **التماسك والانسجام:** لابد أن تنسجم السياسات مع بعضها وأن تكون مفهومة.

وفي تقرير آخر للبنك الدولي عام 1992 جاء تعرف الحكم الرشيد بأنه "الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة من أجل التنمية". وقد طور البنك الدولي 6 مبادئ للحكم عرفت بمؤشرات كاوفمان (Kaufmann Indicators) ويرمز لها بـ (KKZ) ويطلق عليها رسميا اسم "المؤشرات العالمية لإدارة الحكم" (Worldwide Governance Indicators) (WGI) (Kaufmann and Kraay, 2007) ، (Court et al, 2007).

لقد استغرق تطوير البنك الدولي لنموذج الحكم الرشيد عدة عقود منذ نهاية سبعينيات القرن العشرين حتى تشكلت المؤشرات العالمية لإدارة الحكم خصوصا في تسعينيات القرن العشرين بعد انهيار الاشتراكية حيث أصبح ممكنا إضافة الجانب السياسي إلى الجانب الاقتصادي في الحكم الرشيد (Diarra and Plane, 2011).

وتضم المؤشرات العالمية لإدارة الحكم (WGI) المبادئ التالية (Kaufmann *et al*, 2010):

1. **حق التعبير والمساءلة:** درجة قدرة المواطنين في بلد ما على المشاركة في اختيار حكومتهم ومدى حرية التعبير والإعلام وحرية تكوين الجمعيات.

2. **الاستقرار السياسي وغياب العنف:** درجة احتمالية تزعزع الحكومة أو الإطاحة بها بالعنف أو بطرق غير دستورية، بما في ذلك العنف ذو الطابع السياسي و(الإرهاب).

3. **فاعلية الحكومة:** درجة جودة الخدمات العامة والخدمة المدنية ومدى استقلاليتها وعدم خضوعها للضغوط السياسية، إضافة إلى مدى جودة السياسات المصاغة وتطبيقها ودرجة مصداقية الحكومة والتزامها بتلك السياسات.

4. **جودة الأطر التنظيمية:** مدى قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات وأنظمة سليمة من شأنها تشجيع وتنمية القطاع الخاص.

5. **سيادة القانون:** مدى احترام والالتزام بقوانين المجتمع وخصوصا تطبيق ونفاذ العقود وحقوق الملكية واحترام أحكام الشرطة والقضاء وقياس مدى انتشار الجريمة والعنف.

6. **مكافحة الفساد:** إلى أي درجة تسخر السلطة في تحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك قضايا الفساد الصغيرة والكبيرة ومدى سيطرة النخبة وأصحاب المصالح الخاصة على مقدرات الدولة.

أما إدارة الرئيس الأمريكي بوش فقد وضعت ثلاثة معايير رئيسة للحكم الرشيد سميت بمؤشرات الحكم الرشيد لحساب تحديات الألفية The Good Governance Indicators of the Millennium Challenge Account (MCA) من أجل توفير آلية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المساعدات على الدول النامية حيث جعلت معايير الحكم الرشيد شرطاً مسبقاً لحصول الدول على المنح والدعم (Knoll and Zloczysti, 2011):

1. عدالـة الحكـم (تحوي 6 مؤشرات فرعية)
2. الاستثمار في الناس (يحوي 6 مؤشرات فرعية)
3. تشجيع حرية الاقتصاد (يحوي 8 مؤشرات فرعية)

وعلى مستوى المؤسسات فقد ورد تعريف الحكم الرشيد في مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية بأنه "عملية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل مناسب، وتلتزم بالقوانين المعمول بها في الدولة لتحقيق أهدافها وغاياتها المبينة في نظامها الأساسي، وتشمل تفويض الـجماعة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة" (مصلح، 2013).

ويقصد بالحكم الرشيد في معناه العام، بأنه تطوير المؤسسات والإجراءات بحيث تكون أكثر استجابة للمواطنين بما في ذلك الفقراء. ويضع الحكم الرشيد شروطا لعملية صنع القرار وصياغة السياسات العامة ضمن إطار الشرعية والكفاءة والفعالية وإدارة الشؤون العامة بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة، قائمة على مبدأ العدالة والمشاركة في صنع السياسات العامة، في ظل سيادة القانون واستقلالية القضاء والفصل بين السلطات ووجود منظمات رقابية فاعلة (Jasim Uddin and Joya, 2007).

ومن الناحية العملية فيذكر كوفي عنان الأمين العام الأسبق للأمم المتحدة أن الحكم الرشيد يعمل على تعزيز قيم التسامح مع الأقليات والجماعات المعارضة وتعزيز شفافية العملية السياسية واستقلالية القضاء وإيجاد شرطة قوية نزيهة ومحايدة وقوة عسكرية خاضعة وبشكل صارم لسلطة وسيطرة المدنيين. علاوة على وجود صحافة حرة ومجتمع مدني ينبض بالحياة وانتخابات حقيقية ذات مغزى، وقبل كل ذلك الحكم الرشيد يعني احترام حقوق الإنسان (Annan, 1999).

حدد التجمع العالمي للمنتدى المفتوح في اسطنبول حول فاعلية التنمية في منظمات المجتمع المدني (2010) الذي انعقد في اسطنبول في سبتمبر عام 2010 ثمانية مبادئ توجه عمل وممارسات منظمات المجتمع المدني في مختلف مجالات العمل. أطلق على تلك المبادئ اسم "مبادئ اسطنبول لفاعلية التنمية الخاصة بمنظمات المجتمع المدني" وهي كالآتي:

1. احترام وتعزيز حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية
2. الحث على الإنصاف والمساواة المبنية على النوع الاجتماعي مع تعزيز حقوق النساء والفتيات
3. الاهتمام بتمكين الناس والتملك الديمقراطي والمشاركة
4. تعزيز الاستدامة البيئية
5. ممارسة الشفافية والمساءلة
6. السعي إلى إقامة شراكات منصفة والتضامن
7. إنتاج وتقاسم المعرفة والالتزام بالتعلم المتبادل
8. الالتزام بتحقيق تغيير مستدام إيجابي



الشكل 1. مبادئ اسطنبول لفاعلية التنمية الخاصة بمنظمات المجتمع المدني

المصدر: منتدى اسطنبول المفتوح 28-30 سبتمبر 2010

و يتساءل بعض المراقبين وصانعي القرار حول اهتمام المنظمات الدولية بالحكم الرشيد معتبرين ذلك محاولة غير مقبولة لفرض قيم المجتمع الغربي على غيرها من الدول (Jasim Uddin and Joya, 2007).

أبعـــاد الحكـــم الرشيـــد

للحكم الرشيد ثلاثة جوانب أو أبعاد وهي كالتالي (بن عبد العزيز، 2012):

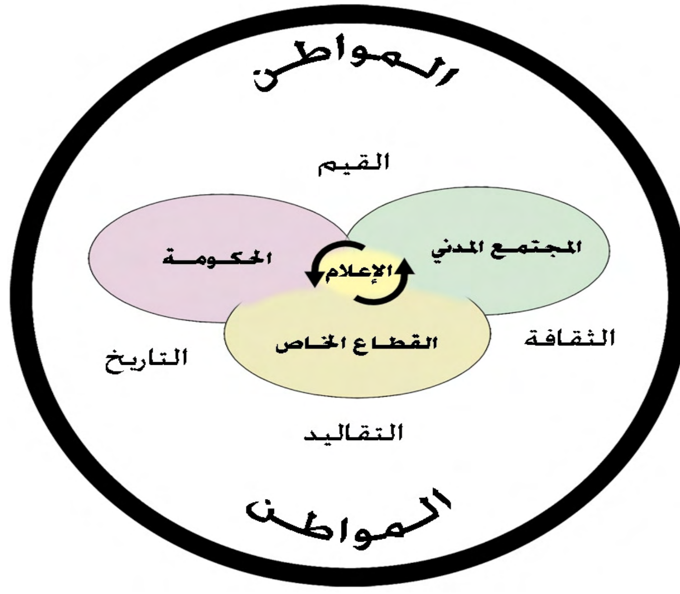
- **البعـد السياســي:** ويتعلــق بطبيعــة وشــرعية الســلطة السياســية وقــدرتها علــى تمثيــل مختلف الانتماءات ومفهوم التبادل السلمي للسلطة.
- **البعـد الاقتصــادي:** ويتعلــق بالتنميــة واســتدامتها والاســتثمار وخلــق فــرص العمــل ومكافحة الفساد وتمكين القطاع الخاص وتحقيق التكامل بين القطاعات المختلفة.
- **البعـد الإداري:** ويــرتبط بكفــاءة وفاعليــة إدارة المؤسســات وعمليــة اتخــاذ القــرارات ووضع القوانين والأنظمة ومدونات السلوك وضبط الجودة ومراقبة الأداء.

ويضيف (ناصر الدين، 2012) بعدين آخرين هما البعد الاجتماعي المتمثل في المشاركة والتفاعل بين الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والبعد المالي.

مكونـــات الحكـــم الرشيـــد

يتكون الحكم الرشيد من ثلاثة مكونات رئيسة محورها المواطن (Edgar *et al*, 2006) ، (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997):

- القطاع العـــــام
- القطاع الخــاص
- المجتمع المدنــي



الشكل 2. مكونات الحكم الرشيد

المصدر: (Edgar *et al*, 2006)

Institute on Governance, Canada

يعمل الحكم الرشيد على تنظيم علاقة تتسم بالثقة والتعاون بين ثلاثة مكونات رئيسة في الدولة (الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني) لكي تعمل هذه المكونات بتكامل محوره الإنسان. تقوم الحكومة بتوفير الإطار القانوني والاقتصادي وتهيء المناخ السياسي الذي يساعد القطاع الخاص على الاستثمار وخلق فرص العمل التي توفر الدخل لتحسين الظروف المعيشية للمواطنين. وتقوم الدولة أيضا بحماية الفئات الضعيفة في المجتمع وبناء البنية التحتية المناسبة في الدولة وضمان الاستقرار عبر تقديم الالتزامات السياسية والديمقراطية وتطبيق اللامركزية وتعزيز وتنمية القدرات والمهارات الإدارية والمالية للحكومات المحلية. ويأتي دور مؤسسات المجتمع المدني في الدفاع عن الحقوق والحريات ولاسيما حقوق الإنسان وتسهيل تفاعل ومشاركة المواطنين في الحياة العامة والأنشطة السياسة والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات وصياغة السياسات والدفاع عن مصالح الفقراء ومراقبة أداء الحكومة والقطاع الخاص ومساءلتهم (Fourie, 2012) ، (UNDP, 1994) ، (United Nations, 2007).

أهميـــة الحكـــم الرشيـــد

تعتمد الأمم المتحدة على الحكم الرشيد كوسيلة أساسية من أجل تحقيق أهداف الألفية الإنمائية الثمانية (MDGs) والمتمثلة في القضاء على الفقر المدقع والجوع، وتحقيق تعميم التعليم الابتدائي، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وخفض معدل وفيات الأطفال، وتحسين الصحة الإنجابية، ومكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وضمان الاستدامة البيئية، وإقامة شراكة عالمية من أجل التنمية (الأمم المتحدة، 2013) ، (BMZ, 2009).

يعزز الحكم الرشيد قدرة الدول على الاستغلال الأمثل لمواردها مع استدامتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. ويضمن الحكم الرشيد أنشطة سياسية واقتصادية تعود بالنفع على المجتمع كله بدلا من أفراد أو مجموعات قليلة، ويسعى إلى خلق بيئة سياسية واقتصادية مستقرة مما يشجع على الاستثمار وازدهار الأعمال. ويحمي الحكم الرشيد حقوق الإنسان من خلال ضمان تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين مثل الحق في الغذاء والأمن والحق في التعليم والحق في المأوى والرعاية الصحية والقدرة على الوصول إلى نظام قضائي عادل ومستقل.

كما يعمل الحكم الرشيد على حماية وتحسين البيئة من خلال خفض نسب تلوث الهواء والمياه الجوفية والحفاظ على الغابات، وتحسين وتطوير البنى التحتية المتعلقة بمعايير المعيشة الأساسية للناس مثل الصرف الصحي والإسكان ومياه الشرب الجارية (Bliss, 2010).

وبما أن نظام السوق قد عاد ليصبح هو النظام السائد بعد انهيار الاشتراكية فإن الحكم الرشيد يلعب دورا مهما في الموازنة بين دور الدولة والسوق وتهيئة الظروف الملائمة والصحية للقطاع الخاص ومساعدته في تحقيق التنمية، والعمل على تشجيع الاستثمار وخلق فرص العمل وضمان حصول الفقراء والفئات الضعيفة والمهمشة بما في ذلك النساء والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة على الفرص المناسبة والحفاظ على تنافسية السوق (المطوري، 2011).

يضمن الحكم الرشيد فاعلية مؤسسات القطاع العام وصياغة السياسات العامة التي تصب في مصلحة الناس وحماية حقوقهم وحرياتهم وأمنهم من خلال تطبيق سيادة القانون واستقلالية القضاء. ويعزز الحكم الرشيد دور المجتمع المدني في المشاركة وإبداء الرأي ولا يتأتى هذا إلا بضمان الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمواطن، فمن غير المتوقع أن يشارك مجتمع أفراده يعانون من الجوع والفقر والبطالة. لذلك فالحكم الرشيد يشجع على الاستثمار في الناس

وتمكينهم وخلق أيدي عاملة ماهرة من خلال تقديم نظام تعليمي مناسب وخدمات صحية وضمان حصولهم على الغذاء والمأوى (Abdellatif, 2003).

وفي منظمات المجتمع المدني يضمن الحكم الرشيد استمرارية نشاط المنظمات وتحقيق أهدافها، ويساعد على تنمية مهارات أعضاءها ويمنع استغلال بعض الأعضاء للسلطة المتاحة لهم في تحقيق مكاسب غير مشروعة أو تبديد أموال المنظمة (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2012).

ويصف (ناصر الدين، 2012) الحكم الرشيد بإنه نظام شامل إذا ما استثمرته الدولة أو المؤسسة فسوف يمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ويقلل من الصراعات ويحقق الميزة التنافسية.

علاقة الحكم الرشيد بالتنمية

" إن الحكم الرشيد وسيادة القانون على الصعيدين الوطني والدولي أمران أساسيان للنمو الاقتصادي المضطرد والتنمية المستدامة والقضاء على الفقر والجوع"

مؤتمر القمة العالمي لعام 2005 بنيويورك (الأمم المتحدة، 2011)

منذ عام 1990م أصبح مفهوم الحكم الرشيد شعارا ملتصقا بالتنمية والسياسات العامة وحجر الزاوية في أي نقاشات حول التنمية وحول تقديم المساعدات الإنمائية. كما قام كل من البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والأمم المتحدة بحملات واسعة لتعزيز الحكم الرشيد كوسيلة جديدة للإصلاح في الدول النامية، ومن أجل أن تنعكس تلك الإصلاحات إيجابا على التنمية الاقتصادية والحد من الفقر، يتطلب ذلك إجراء تغييرات جوهرية في الهياكل الإدارية والسياسية على أسس ومعايير الحكم الرشيد (Jasim Uddin and Joya, 2007).

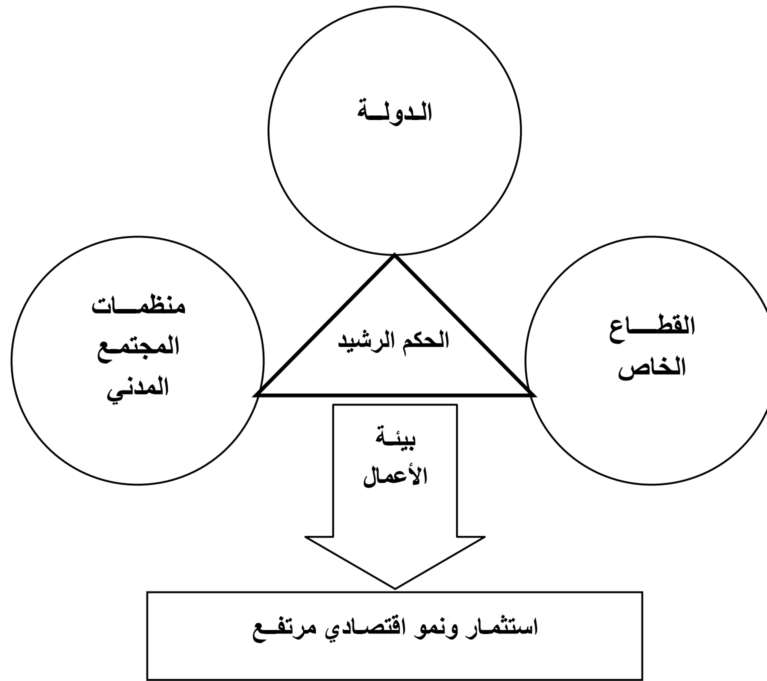
أخذ الاهتمام بعلاقة الحكم الرشيد بالتنمية يتنامى لدى الأكاديميين والمانحين والسياسيين ورجال الأعمال، ورافق ذلك زيادة في عدد المؤشرات التي تقيس الحكم الرشيد عبر منظمات ربحية وغير ربحية ومنظمات تنموية مثل البنك الدولي. هناك وجهان لتلك العلاقة ، الأول هو تفسير التنمية على أنها نتيجة للحكم الرشيد والثاني هو أن التنمية تؤدي إلى الحكم الرشيد (Maurseth, 2008).

يرى البعض أن الحكم الرشيد هو أحد أهم الشروط لتحقيق التنمية، فمن غير الممكن تحقيق أي تنمية في ظل إدارة سيئة ووجود فساد مالي وإداري وعدم احترام حقوق الإنسان. يساعد الحكم الرشيد المجتمعات على إتباع خطوات للحد من الفقر وعلى تحقيق تنمية تستهدف الفئات الأشد فقرا وخصوصا المرأة والطفل (BMZ, 2009). ولذلك فقد أصبح هناك إدرك متنامي من قبل المهتمين بقضايا الإصلاح سواء في الحكومات أو القطاع الخاص أو المجتمع المدني بالعلاقة الإيجابية بين الحكم الرشيد وتحقيق التنمية، و خلصت الجهات المانحة إلى أن المساعدات التنموية تكون أكثر فاعلية في تلك الدول التي تتمتع بمؤسسات ذات حكم جيد. ولهذا فإن المنح المالية أصبحت مرتبطة بإحراز تقدم في تطبيق الحكم الرشيد (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2006).

أولت الإدارة الأمريكية في عهد الرئيس كلنتون اهتماما خاصا بالإصلاحات السياسية مدركة أنه لا يمكن لأي تنمية مستدامة أن تنجح من غير تحقيق الديمقراطية والحكم الرشيد. و قد أكد هذا المفهوم الرئيس الأمريكي الأسبق جورج دبليو بوش بقوله" إن الحكم الرشيد هو الشرط الأساس للتنمية، وأن الولايات المتحدة ستكافئ تلك الشعوب التي تقتلع الفساد من جذوره وتحترم حقوق الإنسان وسيادة القانون ". وبالنظر إلى سياسة الولايات المتحدة في منح المساعدات الخارجية فإنها تولي أهمية كبيرة للحكم الرشيد كشرط أساسي لتقديم الدعم المالي والمساعدات، ويتطلب ذلك وجود نظام ديمقراطي يسمح بالتعددية الحزبية وإقامة انتخابات حرة ونزيهة ومحاربة الفساد وبناء قاعدة شعبية من أجل دعم خطط واستراتيجيات التنمية. وفي المقابل فإننا نجد أن دولا مثل ماليزيا وتايوان وتايلندا قد حققت نموا اقتصاديا سريعا بالرغم من ضعف دور المساءلة بمفهومها الغربي ومستوى الشفافية المتدني في تلك الدول. إلا أن هذا لا يقلل أبدا من أهمية الحكم الرشيد، فسوء إدارة الموارد المالية والبشرية هو سبب رئيس لانتشار الفقر وتدهور المستوى الصحي والمعيشي للمواطنين وتدني مستوى دخل الفرد وانخفاض معدلات النمو في دول تعتبر غنية بالموارد الطبيعية كما هو الحال في زامبيا على سبيل المثال (Jasim Uddin and Joya, 2007).

كما أظهرت دراسة (Kaufmann et al, 2000) أن هناك علاقة قوية بين الحكم الرشيد والتنمية، فبحسب البيانات لتسعينيات القرن العشرين أدى التقدم في سيادة القانون إلى تحسن في دخل الفرد حسب عينة ضمت (166) دولة، كما أدى انخفاض الفساد في كوريا الجنوبية إلى انخفاض في معدل وفيات الأطفال وارتفاع في نسب التعليم.

ويوضح الشكل التالي علاقة الحكم الرشيد بالتنمية:



شكل 3. علاقة الحكـم الرشيــد بالتنميـــة

المصدر: (المطوري، 2011)

ثانياً مفهـــوم مـنـظمـــات المجتمــــع المـدنـــــي:

ارتبط مفهوم المجتمع المدني تاريخيا بمفهومين أساسيين، الأول بفكرة النظام الاجتماعي غير السياسي والذي لا يرتكز على الدولة والمفهوم الثاني هو الارتباط بالعمل الطوعي القائم على الاستقلالية والتساوي بين الأفراد والالتزام بدون إكراه (Warren, 1999).

يعرف المجتمع المدني على أنه مجموعة من المؤسسات والمنظمات والسلوكيات التي تشغل الحيز بين الدولة والسوق والعائلة، ويتضمن ذلك تحديدا المنظمات الطوعية وغير الحكومية بجميع أنواعها مثل المنظمات الخيرية والاجتماعية والحركات السياسية وغيرها من أشكال المشاركة المجتمعية الثقافية (Beloe *et al*, 2003).

لمفهوم المجتمع المدني جذور تاريخية وفلسفية قديمة نشأت على يد مفكرين أوروبيين في القرن الثامن والتاسع عشر، ومع هذا فإن هذا المصطلح يعد مفهوما حديثا إذ لم يتبلور بصورة واضحة إلا في ثمانينيات القرن العشرين كآلية من آليات الديمقراطية التي تعطي للمجتمع سلطة قوية ومؤثرة في موازاة سلطة الدولة لتعزيز قيم التسامح والاحترام والتعاون ونبذ العنف السياسي والاجتماعي (محمود، 2012)، ولايمكننا أن نغفل دور المؤرخ العربي ابن خلدون في تقديم مفاهيم سباقة في علم الاجتماع يعدها بعض الغربيين مكونات أساسية لمفهوم المجتمع المدني (صونية، 2008).

وبما أن الغرب قد اتخذ المجتمع المدني كوسيلة لتعزيز الديمقراطية فمن المأمول أن يقوم بنفس الدور في المجتمعات الأخرى ومنها الدول العربية، إلا أن توفر الشروط اللازمة للنجاح بهذا الدور تتفاوت من دولة عربية إلى أخرى حيث تفتقد منظمات المجتمع المدني للاستقلالية وتستخدم في كثير من الأحيان لبسط نفوذها على المجتمع كبديل للأحزاب السياسية في تمرير مشاريعها وهو ما يطلق عليه في الجزائر على سبيل المثال بـ "المجتمع المدني المستفيد". ويقتصر نشاط المنظمات في دول العالم العربي على العواصم والمدن الرئيسة الأمر الذي يحرم المواطنين في المناطق الأخرى من المشاركة، أضف إلى ذلك غياب النهج والثقافة الديمقراطية داخل المنظمات نفسها المتمثل في ضعف مشاركة الشباب والمرأة وعدم تبادل السلطة. وفي بعض الدول العربية عادة ما تتبع المنظمات أحزاب سياسية أو رجال أعمال أو عائلات أو عشائر (محي الدين، 2012).

ويرى (صونية، 2008) نقلا عن (عابد جابري) أن سبب تأخر المجتمع المدني في العالم العربي يعود إلى ارتباط هذا المفهوم بالمدن والمجتمع المدني على خلاف واقع الدول العربية التي يغلب عليها المجتمع القروي والريفي وارتباطها بالعشيرة والقبيلة أكثر من المؤسسات الحضرية التي تنظم الحياة الاجتماعية والاقتصادية في الدول الغربية.

تقوم منظمات المجتمع المدني بأنشطة طوعية في مجالات متعددة مثل: الخدمات الاجتماعية، والمساعادت الخيرية والخدمات الصحية والتعليمية والرياضية والثقافية والدفاع عن حقوق الإنسان والطفل والمرأة إضافة إلى الاهتمام بشؤون البيئة والتنمية والتدريب. وتنبع أهمية منظمات المجتمع المدني من قدرتها على تشكيل ثقافة المجتمع وقيمه وممارساته على أساس احترام مبدأ المواطنة والحفاظ على المال العام والمشاركة في الشأن العام، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال استقلاليتها وتفعيل دور الانتخابات الداخلية التي تشكل أساساً للشرعية ونظام المساءلة وصياغة قواعد سلوك لتنظيم العمل داخل مؤسسات المجتمع المدني (مصلح، 2013).

ويعتبر الحكم في منظمات المجتمع المدني رشيدا إذا ما احتوى على ثلاثة أبعاد:

1. **التأثير الفردي:** وذلك من خلال بناء وتعزيزالقدرات الفردية للمواطنين لإدارة شؤونهم الذاتية وتعزيز الحقوق الفردية وحمايتها، حيث تقوم منظمات المجتمع المدني بتدريب الأفراد وتنمية ذواتهم وزرع الثقة فيهم، كما تقوم بتوفير المعلومات لهم كشرط أساسي للشفافية من أجل تمكينهم من ممارسة حق المساءلة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية. وتقوم منظمات المجتمع المدني أيضا بتنمية المهارات السياسية للأفراد مثل مهارات تقديم الذات والتحدث والتفاوض وخلق التحالفات وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات وتعلم متى وكيف تقدم التنازلات واكتشاف متى يتم التلاعب بالأشخاص والضغط عليهم أو تهديدهم.

   وتعمل منظمات المجتمع المدني على خلق الاهتمام لدى الأفراد بالقضايا المتعلقة بالعدالة والصالح العام وخلق التسامح مع وجهات نظر الآخرين واحترام حقوقهم وبناء جسور الثقة والاستعداد للمشاركة. وأخيرا، تعتبر منظمات المجتمع المدني مدارس تقوم بتدريب الأفراد على ممارسة الديمقراطية والتعبير عن اهتماماتهم وهويتهم وعلاقتهم بالآخرين.

2. **التأثير المجتمعي:** وذلك من خلال تشكيل البنية التحتية الاجتماعية القادرة على توفير المعلومات والتدفق الحر لها و بناء الرأي العام والقدرة على بناء المواقف والأحكام وبهذا يكون لمنظمات المجتمع المدني إسهام كبير في تعزيز شفافية الحكومة وسوق العمل.

3. **التأثير المؤسسي**: وذلك من خلال تعزيز التمثيل المؤسسي والقدرة على اتخاذ القرارت بشكل جماعي وتنظيم الأنشطة الجماعية. وفي هذا السياق تقوم منظمات المجتمع المدني بدور مساند للحكومات في تقديم الخدمات للمواطنين أبرزها الخدمات الطبية والاجتماعية كما هو حاصل في الولايات المتحدة الأمريكية منذ منتصف ثمانينيات القرن العشرين (Warren, 1999).

أما في الوطن العربي فإن تمويل المنظمات غير الحكومية يعاني من معضلة بارزة، حيث يوجد التمويل الأجنبي والذي يعتبره البعض "أداة للتدخل الأجنبي" في شؤون الدول العربية، وفي المقابل يوجد أيضا التمويل الحكومي الذي يسعى للسيطرة على هذه المنظمات. إلا أنه وفي ظل تأكيد المجتمع الدولي على أهمية تنمية المجتمع المدني فقد تزايدت التمويلات للمنطقة العربية وبشكل لافت وخصوصا الدعم الأمريكي المخصص لدعم الديمقراطية (حميد، 2010).

الحكم الرشيد ودور منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد

الفساد هو عبارة عن خلل في إدارة الدولة، بحيث تستغل المؤسسات بدلا من خدمة المواطن لتحقيق مكاسب خاصة للمسؤولين وتوفير امتيازات للفاسدين، ومن هنا يأتي الاهتمام بالحكم الرشيد الذي يسعى لضبط سلوك من يتولى الوظيفة العامة الذي يسعى لتحقيق مصالح شخصية من خلال تحسين إدارة الحكم والوصول إلى نتائج أبعد من ذلك تتمثل في تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وبدون تبذير وتقديم خدمة بجودة عالية لجميع المواطنين وبشكل متساوي.

ويعد الفساد مسببا ونتيجة في آن معا لسوء الأداء الحكومي وغياب الشفافية والمساءلة إضافة إلي تضارب المصالح الذي يطمس الحدود بين القطاع العام والخاص، ولذلك فإن الحرص على تنفيذ المساءلة والشفافية وسيادة القانون هي آليات مهمة لمكافحة الفساد لتفادي إساءة استخدام الموارد المحدودة مما يؤثر على اقتصاد البلد ككل. وفي هذا السياق يؤكد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني في مساندة لامركزية الحكم والقيام بدور المراقب على مؤسسات القطاعين العام والخاص (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997) ، (BMZ, 2012).

يقوم المجتمع المدني بدور مهم في مكافحة الفساد وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، إلا أن عدد المنظمات الناشطة في مجال محاربة الفساد قليل جدا في الوطن العربي، ففي دراسة لواقع النزاهة

والفساد في العالم العربي خلصت التوصيات إلى أن تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد يرتكز على تطبيق قواعد الحكم والإدارة الرشيدة ليس فقط في الحكومة وإنما أيضا في القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، ويتطلب ذلك نشر ثقافة الشفافية عبر تضمينها في مدونات السلوك وتدريب الموظفين عليها.

وتوصي دراسة عن واقع النزاهة والفساد في العالم العربي أجريت في ثماني دول عربية (الأردن، البحرين، الجزائر، فلسطين، الكويت، لبنان، المغرب، واليمن) بتفعيل دور منظمات المجتمع المدني كشريك في عملية الرقابة على القطاعين العام والخاص وفي صياغة السياسات العامة ورفع مستوى وعي المواطنين وتعزيز الشراكة والتعاون بين منظمات المجتمع المدني والقطاعين العام والخاص. كما أوصت بإنشاء أنظمة تقوم على فرض الشفافية والكشف عن المعلومات في منظمات المجتمع المدني، إضافة إلى تمكين منظمات المجتمع المدني من الحصول على المعلومات، وتشجيع إنشاء منظمات مجتمع مدني متخصصة في مكافحة الفساد والقيام بدور فاعل في الرقابة على أعمال مؤسسات الدولة والقطاع الخاص.

وقد تضمنت الدراسة عدداً من المؤشرات السلبية التي تعاني منها بعض مؤسسات المجتمع المدني في عدد من الدول العربية أبرزها (منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، 2011):

- سيطرة أقارب وأتباع بعض الفئات المسيطرة سياسيا أو اقتصاديا على مؤسسات المجتمع المدني.
- غياب الشفافية واتباع السرية في آلية العمل في الكثير من مؤسسات المجتمع المدني.
- خروج بعض مؤسسات المجتمع المدني عن أهدافها المعلنة لصالح مسؤولين فيها.
- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني بشكل عام.

ولمكافحة الفساد تدعو منظمة الشفافية العالمية الحكومات ومنظمات المجتمع المدني إلى تعزيز الحكم الرشيد من خلال إدماجه في السياسات التعليمية (Transarency International, 2013).

جـدول 1. ترتيب الوطن العربي

بحسب مستوى شفافية القطاع العام 2012م

الدولة	الترتيب عربيا	الترتيب عالميا	مجموع النقاط
الإمارات العربية المتحدة	1	27	68
قطر	1	27	68
البحرين	2	53	51
الأردن	3	58	48
عُمان	4	61	47
السعودية	5	66	44
الكويت	5	66	44
تونس	6	75	41
المغرب	7	88	37
جبوتي	8	94	36
الجزائر	9	105	34
مصر	10	118	32
موريتانيا	11	123	31
لبنان	12	128	30
جزر القمر	13	133	28
سوريا	14	144	26
اليمن	15	156	23
ليبيا	16	160	21
العراق	17	169	18
السودان	18	173	13
الصومال	19	174	8
فلسطين	لايوجد معلومات		

المصدر: (منظمة الشفافية العالمية، 2012)

ومن أجل علاج التحديات التي تواجه الحكم الرشيد وتعزيز دوره في تحقيق التنمية البشرية ومكافحة الفقر تم التأكيد في مؤتمر البحر الميت لدعم اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الدول العربية الذي انعقد عام 2008 في الأردن على ضرورة احترام المبادئ الأساسية التي يقوم

عليها وأهمها مبادئ المشاركة، والشفافية والمساءلة وتعزيز حكم القانون ودعم تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية، 2008). وتهدف خصائص الحكم الرشيد المتمثلة في الشفافية والمساءلة وسيادة القانون لضبط السلوك الساعي إلى خدمة المصالح الشخصية، ومن أجل ذلك أصبح لزاما على المنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية أن تعمل على تحسين الإطار القانوني والتنظيمي الذي تعمل فيه لتحقيق تلك الخصائص (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997).

منظمات المجتمع المدني في الأردن

يعود تاريخ المجتمع المدني في الأردن إلى عام 1912 الذي شهد تسجيل أول جمعية خيرية هي جمعية دور الإحسان الأرثوذكسية في مأدبا بموجب قانون الجمعيات العثماني لسنة 1825. وتعرف وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية المجتمع المدني بأنه ذلك الحيز، الذي تشغله المؤسسات غير الحكومية التي أسسها الأفراد بحكم ميولهم التطوعية وخلفياتهم المهنية وانتماءاتهم الفكرية بموجب التشريعات النافذة في بلدانهم. وتتمثل مؤسسات المجتمع المدني في الجمعيات والهيئات التطوعية والأحزاب السياسية والنقابات المهنية والعمالية والأندية الرياضية والاجتماعية والثقافية وغيرها من المؤسسات الأخرى.

حسب الموقع الرسمي للسجل الإلكتروني للجمعيات في المملكة الأردنية الهاشمية التابع لوزارة التنمية الاجتماعية يصل عدد منظمات المجتمع المدني في الأردن إلى (3,854) منظمة حتى نهاية شهر نوفمبر 2013 (سجل الجمعيات، 2013)، مقارنة مع آخر إحصائية لعام 2009 (3,154) منظمة تتوزع ما بين جمعيات خيرية ونقابات مهنية وعمالية ومنظمات ثقافية ونسائية وبيئية وحقوق إنسان وأندية شبابية ورياضية. وتشكل الجمعيات الاجتماعية والخيرية نسبة (68.1%) من إجمالي منظمات المجتمع المدني في الأردن تليها الهيئات الثقافية والأندية الرياضية بنسبة (22.9%) تليها النقابات العمالية والمهنية وأصحاب العمل بنسبة (4.1%) بينما تحوز بقية المنظمات بمختلف فئاتها على النسبة المتبقية وهي (4.9%) فقط لا غير (مركز الأردن الجديد للدراسات، 2010).

جـدول 2. توزيع منظمات المجتمع المدني في الأردن

حسب فئات التنظيم خلال الأعوام 2002 – 2009

الفئة	العدد	النسبة من عدد المنظمات الإجمالي	النسبة من حجم العضوية الإجمالي
التنظيمات الاجتماعية الخيرية	1120	%35.5	%11.6
الجمعيات التعاونية	1030	%32.7	%9.2
النقابات المهنية	14	%0.4	%33.5
النقابات العمالية	17	%0.5	%4
منظمات أصحاب العمل	96	%3.0	%6.7
هيئات ثقافية	387	%12.3	%0.8
منظمات نسائية	110	%3.5	%12.3
أندية رياضية	337	%10.7	%20
منظمات حقوق إنسان	9	%0.3	%0.1
أحزاب سياسية	18	%0.6	%1.1
جمعيات البيئة	16	%0.5	%0.7
المجموع	**3154**	**%100**	**%100**

المصدر: (وحدة دراسات المجتمع المدني في مركز الأردن الجديد للدراسات، 2010)

وفي دراسة أجريت عام 2003 لقياس الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني ضمت (16) دولـة (تشيلي، الهند، الأردن، منغلويا، تنزانيا، تايلاند، الأرجنتين، بلغاريا، الصين، إندونيسيا، بيرو، قرغيزستان، باكستان، الفلبين، روسيا، توغو) حسب معايير مسح الحكم الرشيد العالمي (World Governance Survey) أحرزت الأردن المرتبة الثالثة بينما أتت تشيلي في المرتبة الأولى وتوغو في المرتبة الأخيرة. وتخلص الدراسة إلى أن استثمار الجهات المانحة في

المجتمع المدني قد أتى بثماره رغم العديد من السلبيات (Hyden *et al*, 2003). ويوضح الجدول التالي نتائج هذه الدراسة:

جـدول 3. الحكم الرشيد

في منظمات المجتمع المدني في (16) دولة مختارة

المرتبة	الدولة	معايير استقصاء الحكم الرشيد في العالم					
		حرية التعبير	حرية تأسيس المنظمات	التحرر من التمييز	المشاركة في صنع السياسات العامة	احترام القوانين	المعدل من 5 نقاط
1	تشيلي	3.70	4.27	3.43	2.87	3.60	3.57
2	الهند	4.11	4.39	3.06	2.61	2.50	3.33
3	الأردن	3.33	3.45	3.05	2.90	3.30	3.21
9	الصين	2.76	1.82	2.76	2.45	2.45	2.45
15	روسيا	2.84	3.76	3.26	2.34	2.42	2.93
16	توغو	2.55	3.02	2.86	1.79	2.43	2.53

المصدر: (Overseas Development Institute, 2003)

ثالثـاً الـدراســـــات الســــابـقـة:

تناولت الدراسات السابقة المحاور التالية:

1. أهمية الحكم الرشيد في إدارة منظمات المجتمع المدني
2. أهمية منظمات المجتمع المدني وأسباب ضعفها
3. دور منظمات المجتمع المدني في التنمية البشرية المستدامة
4. خصائص الحكم الرشيد ومؤشراته
5. طرق قياس الحكم الرشيد

ارتقت منظمات المجتمع المدني أو كما يطلق عليها أيضا المنظمات غير الحكومية إلى مستوى الشراكة لمواجهة تحديات الحكم الحديث (Edgar et al, 2006) وأصبحت منظمات المجتمع المدني تلعب دوراً إيجابياً مهماً في التنمية وتسهم في تحسين الظروف المعيشية للناس، وذلك لتميزها بالمرونة وقربها من الناس وقدرتها على التكيف مع الظروف المحلية والعمل بأساليب مبتكرة وبتكلفة منخفضة جداً مقارنة بالقطاع العام. ولهذا فإن هذه المنظمات أصبحت مؤسسات في غاية الأهمية لتنفيذ برامج ومشاريع التنمية وضرورة لا يمكن تجاهلها في عملية التحول التنموي الاجتماعي والاقتصادي (Nzimakwe, 2008). ولا ينحصر دور منظمات المجتمع المدني فقط في تقديم الخدمات للمجتمع بل أيضا في تقديم المعرفة والمعلومة للهيئات التشريعية في الدول النامية من أجل المساعدة على بناء حكم رشيد(Jones and Tembo, 2008) ، كما يفتح موضوع إدارة الحكم الباب أمام المجتمع ليلعب دورا أقوى في حل المشكلات إلى جانب الحكومة (Graham et al, 2003).

لكن منظمات المجتمع المدني مازالت تعاني من عدم فاعليتها ومن ضعف أدائها بسبب فقدانها للاستقلالية وتعرضها للتدخل من الحكومة، وعدم تطبيق التدوير الوظيفي للمناصب القيادية، وفقدان الشفافية المالية والتي بدورها تؤدي إلى فقدان الثقة الاجتماعية بتلك المنظمات، وعدم وجود استراتيجيات واضحة وشاملة الأمر الذي يضعف قدرتها على تحديد أولوياتها عند الحوار مع الحكومة أوالقطاع الخاص أوالمانحين. كما تعاني المنظامت من ظاهرة لجوء نسبة كبيرة من المنظمات إلى اختيار قياداتها بأسلوب التعيين أو التزكية وليس بالانتخاب التنافسي، ولهذا تحتاج

منظمات المجتمع الأردني إلى الالتزام بمبادئ الحكم الرشيد والشفافية وأن تتبنى وثيقة سياسات خاصة بمعايير البيئة والعمل المأجور وعمل النساء. وتخلص الدراسة إلى ضرورة إنشاء معهد للقيادة والحكم الرشيد في الأردن خاص بمنظمات المجتمع المدني (Hourani, 2010). ويضاف إلى فقدان التخطيط الاستراتيجي والاستدامة ضعف العمل الجماعي وضعف الاحتكام إلى قواعد القانون، وضعف المؤسسية والتشبيك (Networking)، وترى بعض المنظمات نفسها خارج المساءلة باعتبار أن عملها تطوعي (قنديل، 2010).

وفي الأردن، تعاني منظمات المجتمع المدني من العديد من المشاكل وأوجه القصور التي تؤثر سلبا على أداءها أعظمها يتمثل في نقص التمويل وغياب التوزيع الأمثل للدعم وقلة التدريب وضعف الأداء الفردي للمتطوعين والهيئات الإدارية غير المؤهلة والشخصنة (رطروط، 2006). يضاف إلى ذلك ضعف البنية الداخلية للمنظمات وافتقار موظفيها للمهارات الإدارية والتنظيمية الأساسية وغياب التخطيط الاستراتيجي وقصرالنظر فيما يتعلق بأهدافها، كما لا يوجد مسار وظيفي واضح ولا برامج تدريب للموظفين أو القادة. وهكذا فإن على المنظمات أن تتغلب ليس على العقبات القانونية والسياسية فحسب، بل أيضا على التحديات الداخلية التي تحتم عليها بناء قدرات موظفيها والقيام بإصلاحات تعزز النهج الديمقراطي ومبادئ الحكم الرشيد (Jarrah 2009).

وفي ضوء ما قامت به وزارة التنمية الإجتماعية الأردنية مؤخرا من تطوير دليل لمؤشرات المجتمع المدني في الأردن، فقد نشرت الوزارة دراسة لمركز الأردن الجديد للدراسات (2011) لتقييم واقع المنظمات حيث كشفت الدراسة عن جوانب قصور عديدة تتمثل في وجود نقص كبير في اللوائح والأنظمة الداخلية التي تنظم حقوق الموظفين والمرأة وأن نسبة (48%) من المنظمات ليس لديها معايير عمل مكتوبة ونحو (60%) لا يوجد لديها مدونات سلوك وأن هناك ضعف في تداول المواقع القيادية وزيادة الاعتماد على أسلوب التزكية بدلا من الانتخاب التنافسي. وتضيف الدراسة أن ضعف الممارسة الديمقراطية داخل منظمات المجتمع المدني يحرم المجتمع من فرص التوسع في العضوية ومن التطوع والدعم. وتوصي الدراسة بتحسين منظومة الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني الأردني وتعزيز الديمقراطية والشفافية الداخلية للمنظمات.

منذ أول ظهور لمفهوم الحكم الرشيد في التقرير الذي أصدره البنك الدولي عام 1989م "جنوب الصحراء الأفريقية: من الأزمة إلى النمو المستدام دراسة على المدى البعيد (Sub-saharan " Africa from crisis to sustainable growth a long term perspective study) أخذت العديد من المنظمات الدولية الأخرى إلى جانب البنك الدولي على عاتقها تطوير مفهوم الحكم الرشيد مثل صندوق النقد الدولي IMF، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP (Mustafizur, 2006).

وبالرغم من تطور مفهوم الحكم الرشيد خلال 23 سنة الماضية وبذل الجهود من أجل التوصل إلى مجموعة من المعايير الرئيسة وطرق قياسه، إلا أنه لا يزال في مرحلة التطور ومن غير المتوقع بعد أن يستقر معناه أومفهومه، ولا يزال هناك الكثير للقيام به من أجل تطوير أدوات جديدة لقياسه، ولا يجب التركيز فقط على كيفية قياس الحكم الرشيد، بل أيضا على كيفية تعزيزه (Punyaratabandhu, 2004).

ويستخدم مؤشر كاوفمان مئات المتغيرات لقياس اتجاهات الحكم (Kaufman et al., 2009) وتنتقد تلك المتغيرات على أنها متحيزة وتبرز التساؤل عن مدى صدقها validity والاستفادة من استخدامها (Thomas, 2010) .

ومن منطلق تأكيد العلماء وصانعي السياسات والمانحين ومستقبلي المساعدات على أهمية الحكم الرشيد من أجل التنمية تبرز الحاجة للوصول إلى مقياس يفيد صانعي السياسات العامة، ولكن السؤال هو ماذا نقيس؟ وهل نقيس نتائج (Outcomes) الحكم الرشيد أم قوانين (Rules) الحكم الرشيد؟ (Kaufmann and Kraay, 2007) أو على أساس الاتجاهات (Preceptions) (Arndt and Oman, 2006)، ولهذا لا يوجد إلى الآن أي إجماع حول أدوات لقياس الحكم الرشيد بين المنظمات العالمية. وتعزو Punyaratabandhu (2004) فشل التوصل لاتفاق إلى سبببين: السبب الأول يعود إلى الاختلاف على ما الذي يجب قياسه وأي المؤشرات التي يجب أن تستخدم (على أساس إداري أم سياسي)، إضافة إلى أن نفس المؤشر قد يعطي تفسيرين متناقضين. أما السبب الثاني فيعود إلى تردد بعض الأنظمة التي تعتمد على الدعم والمساعدات من نشر المؤشرات التي لا تعكس أي تقدم إيجابي نحو الحكم الرشيد خصوصا عندما تستخدم تلك المؤشرات للمقارنة بين الدول أو المنظمات. وعندما نريد أن نقيس الحكم الرشيد يظهر أمامنا

السؤال التالي (حكم رشيد من أجل ماذا؟) هل من أجل الحد من الفقر؟ أم من أجل تحقيق نمو اقتصادي أو اجتماعي أو تحقيق الفاعلية والكفاءة؟ وهنا يختلف المؤشر بحسب طبيعة السؤال وهدفه (Punyaratabandhu, 2004)، ولذلك توصى الدراسات بإجراء دراسات عن الحكم الرشيد لمعرفة المتغيرات التي تؤثر وتضمن الوصول إليه (أحمد، 2008).

وما تزال البيانات الناتجة عن قياس الحكم الرشيد تفتقد للصدق والثبات (Validity & Reliability)، فلا يوجد إلا القليل من المؤشرات الموضوعية (Subkective) ، ولهذا السبب فإن المؤشرات تميل نحو بنائها على أساس غير موضوعي (Obejctive) سواء من خلال الاتجاهات (Perceptions) أو الآراء (Opinions) (Court, 2007). وفي ظل غياب أي بدائل فإن استخدام أدوات قياس على أساس الاتجاهات يظل هو الخيار المتوفر (Knoll and Zloczysti, 2011).

خصائص الحكم الرشيد ومؤشراته:



الشكـل 4. مؤشرات الحكـم الـرشيـد بحسب الأمم المتحدة

المصدر: البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP)

1. المشـــاركــة

وهي أن تتوفر للأفراد والجماعات الفرص الكافية والمتكافئة لإدراج قضاياهم على جدول الأعمال، والتعبير عن خياراتهم في عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر (Graham, 2003). وتتجلى المشاركة في صنع القرار بالمشاركة السياسية للمواطنين والتي تعد عنصرا مهما لتعزيز الديمقراطية وانخراط منظمات المجتمع المدني في صياغة السياسات العامة والقيام بمهام الرقابة والتحقق من سير العملية الديمقراطية؛ وهذا يعني قدرة أكبر عدد ممكن من الأفراد على التعبير عن اهتماماتهم ومصالحهم المختلفة بحرية وبدون أي تمييز خصوصا الفئات المهمشة والضعيفة في المجتمع بما في ذلك المرأة حيث تشير الإحصاءات إلى أن نسبة أعضاء المجالس النيابية من النساء تبلغ (19%) فقط على مستوى العالم. وتتحمل منظمات المجتمع المدني المسؤولية الأكبر في القيام بهذا الدور وخلق مجتمع مدني نشط وفاعل، إلا أنها وفي نفس الوقت تحتاج إلى تعزيز مصادرها البشرية والمالية والدعم الفني والإداري لتقوم بالدور المناط بها (BMZ, 2012).

وللمشاركة ثلاثة أنماط رئيسة: (1) **المشاركة الاقتصادية** التي تمكن مختلف شرائح المجتمع بما في ذلك النساء والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة والفئات الضعيفة والمهمشة من الحصول على دخل وزيادة فرص الاختيار لهم. (2) **المشاركة السياسية** وتتضمن حرية التعبير وتكوين الجمعيات والأحزاب السياسية وإقامة انتخبات حرة ونزيهة. (3) **المشاركة الثقافية والاجتماعية** وتتضمن حرية وحق جميع شرائح المجتمع من تشكيل بيئتهم الثقافية والاجتماعية (United Nations, 2007).

يتطلب تفعيل مبدأ المشاركة إلى مأسسة مجموعة من الآليات التي تساعد على انخراط مختلف فئات المجتمع في صناعة القرار مثل نقاشات المائدة المستديرة ومنصات الحوار (Dialogue platforms & round table discussions) حيث تسمح هذه المنتديات بتبادل وجهات النظر بين ممثلين من الجانب الحكومي ومن المجتمع ومعرفة توقعات واهتمامات الطرفين، إضافة إلى تبني الآليات المناسبة للتظلم وضمان حرية الإعلام التقليدي كالصحف والراديو والقنوات التلفزيونية وغير التقليدي مثل الصحف الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي والتي حولت دور الفرد من مجرد متلقي أو مستهلك لوسائل الإعلام إلى مشارك في إرسال المعلومة وأتاحت الفرصة لشرائح واسعة في المجتمع من نقاش الكثير من القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ومن أجل تعزيز المشاركة تقوم مجموعة من الدول في أمريكا اللاتينية على سبيل

المثال بتبني حوار بين الدولة والمجتمع المدني من أجل بناء السلام وإدارة النزاعات والحيلولة دون وقوع الأزمات (BMZ, 2012).

ويقضي الحكم الرشيد بإتاحة الفرصة للمجتمع المدني في المشاركة بصياغة خطط واستراتيجيات التنمية ولاسيما الفئات التي ستتأثر بها والقيام بعملية التشاور وأخذ رأي مختلف الفئات بعين الاعتبار من أجل تحقيق الدعم لمشاريع التنمية العامة وضمان استمرارية تنفيذها (IFAD, 1999).

2. الشفـافيـــة

نشر المعلومات الكافية والعمل بطريقة مكشوفة بحيث يستطيع الأفراد والجماعات الكشف عن التجاوزات والدفاع عن مصالحهم (Bliss, 2010). ويتطلب ذلك اتباع الأنظمة والقوانين في صناعة القرارات وتنفيذها وتوفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بتلك القرارات وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات ذات العلاقة للمعلومات (مصلح، 2013). ويجب أن تتاح المعلومات مجانا وبشكل مباشر وسهل وعبر وسائل الإعلام (Weiss and Steiner, 2006).

تقوم الشفافية على تعزيز الثقة بين مختلف الأطراف في المجتمع وهذا ما يؤثر إيجابا على مستوى مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في الحياة العامة. ليس هذا فحسب ولكن الشفافية تقنع المواطن بمدى جدية المؤسسات الحكومية في الاستماع لوجهة نظره والاستجابة لحاجاته وتطلعاته، وهذا ما يعطي قوة وشرعية أكبر للقرارات المتخذة في المحصلة. وبما أن الشفافية متعلقة بمدى توفر المعلومات فقد أدركت جميع دول العالم الأول أهمية إصدار قانون (حرية الحصول على المعلومات) بينما أقل من (40%) فقط من الدول النامية أصدرت مثل هذا القانون.

ويتمثل دور منظمات المجتمع المدني في إبراز مصالح المواطنين وخصوصا الفئات الضعيفة في المجتمع مثل النساء والفقراء. وتلعب الشفافية دورا حيويا في تعزيز الثقة بهذه المنظمات تماما كما هي مهمة بالنسبة للقطاع العام والخاص، حيث أن النظام الداخلي غير الديمقراطي وغير الشفاف قد يؤدي إلى تقويض الدور الذي تقوم به في مناصرة الحقوق والحريات والمصالح العامة.

هناك مجموعة من الاستراتيجيات المقترحة من أجل تطبيق الشفافية تتخلص فيما يلي (Parigi *et al*, 2004):

- **حرية الحصول على المعلومات:** من خلال سن القوانين المنظمة لهذه العملية، وحماية الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالفساد أو المخالفات القانونية (Whistle Blowing Protection)، وحوسبة المعلومات والإجراءات الإدارية ووضعها على شبكة الإنترنت بهدف تسهيل الحصول على المعلومات، وسن قوانين الإفصاح عن الذمة المالية والممتلكات.
- **قواعد الأخلاق والنزاهة:** من خلال تطوير مدونات أخلاقية وسلوكية للسياسيين وموظفي الخدمة العامة والقضاء والمجتمع المدني، وإزالة جميع القوانين التفضيلية والتمييزية للمسؤولين التي قد تؤدي إلى فساد أو سوء إدارة، وشفافية الإجراءات والأنظمة وإطلاع المواطنين عليها، وقياس الرأي العام وإجراء المشاورات العامة قبل اتخاذ أي قرارت تمس السياسات العامة، وأخيرا شفافية الميزانية وإجراء تدقيق مالي مستقل.
- **بناء القدرات والإصلاحات المؤسسية:** بناء قدرات المواطنين وأفراد المجتمع المدني وإجراء الإصلاحات اللازمة في الموسسات الحكومية والتي تضمن المشاركة الواسعة في إتخاذ القرارات كآلية من آليات الشفافية.
- **سهولة التواصل مع مسؤولي الدولة:** إمكانية وصول المواطنين لأرقام هواتف المسؤولين وعناوين بريدهم الإلكتروني بسهولة وتوصيل الشكاوى والتظلمات إليهم.
- **التقييم والرصد:** القيام برصد الأداء الحكومي من خلال مؤشرات الأداء ونشر تقارير الأداء السنوية.

3. المســاءلــة

قدرة الأفراد والجماعات على محاسبة المسؤولين بشأن استخدامهم لسلطتهم ونفوذهم وتحملهم مسؤولية الفشل في أداء مهامهم (Graham, 2003). وبمعنى آخر هي القدرة على إثبات أن الموارد المالية قد استخدمت بكفاءة وفاعلية والقدرة على إصدار تقارير صحيحة عن أنشطة المؤسسة. وهكذا تؤدي المساءلة إلى استمرار نيل ثقة المواطن والجهات الممولة بالمؤسسة واستمرار نشاطها.

يمكن تطبيق المساءلة على عدة مستويات وبآليات مختلفة مثل (NDI, 2005):

- تلقي التغذية الراجعة من المستفيدين أو المواطنين حول عمل المؤسسة وخدماتها
- الالتـزام بتنفيـذ البـرامج والخطـط طبقـا لمـا اتفـق عليـه بـين جميـع الأطـراف ذات العلاقة
- إصدار تقارير مالية عن الأنشطة بشكل دوري وفي الوقت المحدد
- السماح بتدقيق مالي وإداري خارجي
- وجود نظام واسع لتتبع الإجراءات وعمل الموظفين
- وجود نظام واضح يحدد سير عملية تقديم التقارير
- التأكد المستمر من توافق الأنشطة والبرامج مع الميزانية المحددة

وهناك آليات أخرى منها: الكشف عن الذمة المالية (Financial Disclosure)، ووضع القيود على تضارب المصالح (Conflict of Interests)، وحرية الحصول على المعلومات، إضافة إلى شروط وأحكام الحصانة (World Bank, 2013).

تشير الحصانة إلى الحماية القانونية التي يتمتع بها الموظف العمومي في الدولة من الملاحقة القضائية فيما يتعلق بصفته الرسمية وواجباته الخاصة بالدولة. وفي هذا السياق يقوم مبدأ المساءلة بخلق التوازن بين حق الحماية القانونية الذي من الضرورة بمكان أن يتمتع به المسؤول في الدولة حتى يؤدي مهامه الرسمية دون أي ضغط أو تهديد أو هجوم قد يواجهه من خصومه لأسباب سياسية، ومن جهة أخرى حق المواطن في مساءلة المسؤول. إذا يجب أن يكون لهذه الحماية قيود تمنع الموظف أو المسؤول من إساءة استخدام سلطته أو ممارسة أي فساد وتشمل التالي:

- نوع ونطاق الحصانة
- مدة الحصانة
- الجهات الرسمية التي لها حق رفع الحصانة في الحالات الخاصة

تضع العديد من الدول قوانين دقيقة لتنظيم مدة ونوع ونطاق الحصانة ومتى وكيف يمكن إلغاؤها ويسمى هذا النوع من الحماية بالحصانة المشروطة مقابل الحصانة المطلقة التي لا تتقيد بأي شروط أو استثناءات (Aitbaeva, 2013).

4. العدالة وسيـــادة القـانـون

توفير الحماية المتكافئة والعقوبة المتكافئة لجميع الأفراد والجماعات بدون تمييز في ظل قوانين منصفة وعادلة وشرعية (Bliss, 2010). وتتطلب العدالة معاملة الحالات المتشابهة بطرق متشابهة. وسيادة القانون هي الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم تعاملات الأفراد مع بعضهم البعض في المجتمع، وهو أسلوب حل النزاعات الذي لا يعتمد على العنف. ولهذا فإن سيادة القانون تمثل عامل استقرار يساعد على التنمية في أي بلد ويقضي على احتكار السلطة.

يمكن تحقيق مبدأ سيادة القانون عبر إجراء الإصلاحات اللازمة للسلطة القضائية على أسس حقوق الإنسان ومساواة جميع الأفراد أمام القانون وضمان محاكمات عادلة وغير سرية أمام محاكم مستقلة ومنشأة على أساس قانوني سليم. ومن الأهمية بمكان قدرة الفئات الضعيفة بما في ذلك المرأة والطفل على الحصول على خدمة قضائية مجانية وسهلة وبدون أي تمييز.

تقوم سيادة القانون على حماية المواطن من أي تصرفات تعسفية أو عشوائية من قبل السلطة، كما أنها أمر أساسي لمراعاة حقوق الإنسان وعامل حيوي في معالجة الفقر وتعزيز وتوطيد النهج الديمقراطي (BMZ, 2012).

و تتطلب سيادة القانون وضع أطر قانونية عادلة وواضحة ومستقرة بحيث تخلق الاطمئنان لدى الأفراد والشركات وتمنحهم الثقة في التصرف دون الخوف من أي تدخلات أو قرارت عشوائية مفاجئة، إذ أن النظم والقواعد واضحة ومعلنة ومحددة سلفا وتطبق باستمرار (IFAD, 1999).

5. الاستجابـــة

هي خدمة جميع الأطراف والفئات ضمن إطار زمني معقول. وتلعب منظمات المجتمع المدني دورا مهما في تحقيق مبدأ الاستجابة، وذلك من خلال العمل على زيادة اهتمام المواطن بالمشاركة في التخطيط ووضع السياسات العامة واتخاذ القرارات. وتقوم أيضا بدور تثقيفي وتعليمي لزيادة وعي المواطن حول ما يجب أن يطالب به حكومته علاوة على الضغط لتنفيذ الوعود التي تطلقها. إلا أن جذب اهتمام الحكومة أو القطاع الخاص لقضية ما دون الظهور بشكل عدائي أو فيه نوع من التهديد هو مهمة صعبة، وعادة ما تنظر الحكومات لجهود المجتمع المدني في هذا السياق بعين الخوف والريبة. ولهذا، على منظمات المجتمع المدني أن تبني علاقة جيدة ليس فقط مع الحكومة

والقطاع الخاص بل ومع منظمات المجتمع المدني المختلفة وأن تساعد على تأسيس شراكة قائمة على الثقة والألفة بين جميع الأطراف حتى تتجاوز تلك التخوفات (Mufford *et al*, 2010).

6. الرؤيـــة الاستـراتيـجيــــة

على القادة امتلاك منظور واسع وبعيد المدى يعمل على تحقيق الإدارة الجيدة والتنمية البشرية واستشعار ما تتطلبه هذه التنمية، إضافة إلى القدرة على فهم التعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يرتكز عليها هذا المنظور. ويتطلب الحكم الرشيد أن تضع المؤسسات خططاً استراتيجية واضحة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المستقبلية في البئية المحيطة من خلال رؤية طموحة والتزام طويل المدى وتتناغم مع المؤسسات الحكومية الأخرى وتحقق استدامة التنمية ومواردها (Davidson et al, 2006).

تتشارك جميع الأطراف في وضع رؤية مشتركة وواضحة لأهدافهم ويحدد كل طرف كيف يمكن أن يشارك في تحقيق تلك الرؤية. يتطلب ذلك توزيع واضح ومحدد لأدوار العمل وبناء شراكة قوية والحفاظ عليها لإنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية الاستراتيجية المتفق عليها. ومن الأهمية بمكان الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة مع مرور الوقت والقيام بالتعديلات الملائمة للرؤية ولأدوار الشراكة وعلى جميع الأطرف أن تتكيف مع الظروف الجديدة (Edgar et al, 2006).

7. تـوافـــق الآراء

هو التوسط بين مختلف المصالح في المجتمع للوصول إلى نتائج عريضة تمثل المصلحة الفضلى للمجتمع ككل وكيف يمكن تحقيقها، ويشمل ذلك خلق منظور واسع وطويل الأمد لمتطلبات التنمية البشرية المستدامة وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية. وبما أن كل طرف في المجتمع يحاول أن يحقق أهدافه ومصالحه، يأتي الحكم الرشيد لينظم هذه العملية من خلال آلية معينة تحقق توافق الآراء نحو أهداف ومصالح مشتركة تلبي أهداف وغايات المجتمع ككل بقدر الإمكان (بعيرة وبعيرة، 2008).

ويقابل هذا المصطلح بالإنجليزية كلمة (Consensus) وهي كلمة مشتقة من اللاتينية وتعني (التفكير أو الشعور المشترك)، ولذلك فمصطلح توافق الآراء يركز على عملية اتخاذ القرار من خلال التفكير والشعور الجماعي (McIntyre, 2008).

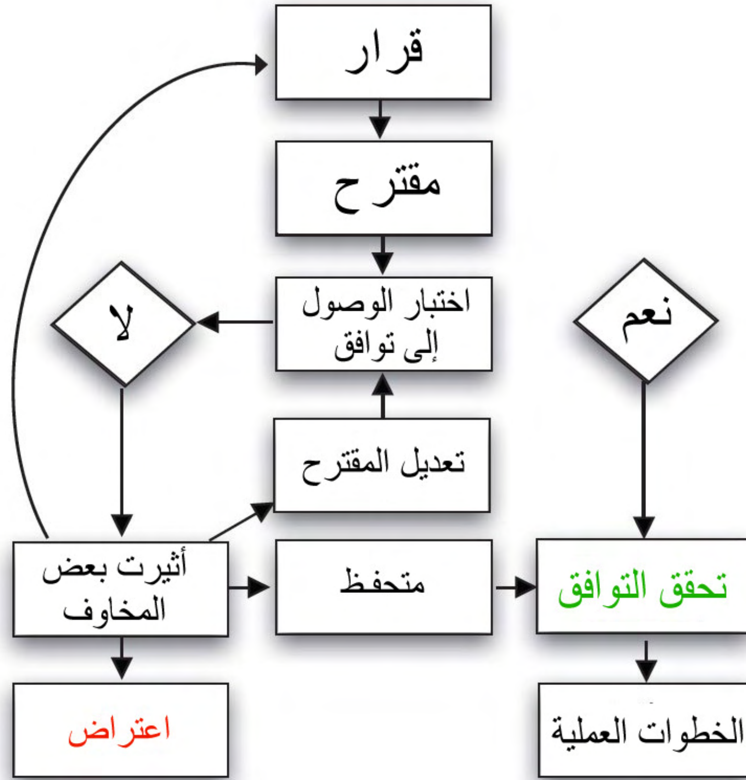
تواجه الحكومات في القرن الحادي والعشرين تحدي التنمية من أجل تحسين مستوى الصحة والأمن والرفاة لمواطنيها، إذ يتعين على الحكومات تجديد أنماط الحكم وصناعة نظام سياسي يحقق الحد الأدنى على الأقل من الرضا الشعبي والتوافق على أهدافه، ويحث قادة المجتمع المدني ورجال الأعمال والسياسيين على التعبير عن الأولويات الاجتماعية والاقتصادية وتوجيه جهود المؤسسات العامة والخاصة نحو أهداف تخدم المجتمع. ويتطلب ذلك بناء آليات للمشاركة وتصميم منهج للتوافق والتفاوض مثل منهج صنع السياسات القائم على توافق الآراء (Consensus-based policy making).

لم يعد مبدأ توافق الآراء مقتصرا على المجتمعات التي تتسم بالتنوع والاختلاف فقط بل يتعداه إلى المجتمعات ذات التجانس العالي والتي تتبع نظام حكم الأغلبية (Majority-rule systems). ويتطلب ذلك اتباع نهج متعدد القطاعات (multi-sectoral approach) بحيث يؤدي كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني أدواراً مختلفة تكون مستقلة أحيانا وتكاملية أحيانا أخرى أو أدوار معارضة (United Nations, 2007).

وترى لين هانلي (Lynn Hannley) في كتاب (Effective Practices in Starting Co-ops) أن نظام توافق الآراء أفضل من نظام تصويت الأغلبية لما يميز هذا المبدأ أنه يسمح للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار بدون هيمنة المجموعات صاحبة الصوت الأقوى فهو يعطي قيمة لكل الآراء بشكل متساوي ويعمل على الوصول إلى خلاصات يقبلها الجميع. ويتميز أيضا بإعطاء الأهمية لكل الأعضاء بحيث يعمل الجميع ضمن فريق واحد متعاون لتطوير قرارت الهدف منها وحدة الصف وليس تصويت الأغلبية. كما لا يعني توافق الآراء الرضا الكامل من قبل جميع الأطراف عند القرار النهائي بل أن يكون مقبولا بالقدر الكافي والتزام الجميع بدعم الفريق في اختيار ذلك القرار. ومن الأسس التي يقوم عليها توافق الآراء الثقة والتعاون ووحدة الهدف وتقدير قيمة الاختلاف والسلطة المتساوية وتحمل المسؤولية بشكل متساوي. ولتطبيق هذا المبدأ

يتعين على جميع الأطراف الموافقة على أربعة مبادئ أساسية (Hannley, 2007) ، (Gastil, 1993):

- اتخذا القرارات التي تمثل مصالح المجتمع
- تحمل مسؤولية إبداء الرأي وسماع الرأي الآخر
- الالتزام بالوقت المحدد لاتخاذ أي قرار
- عدم عرقلة تطبيق القرارات المتخذة



شكل 5. مخطط اتخاذ القرارات بتوافق الآراء

Consensus Chart by Grant Horwood

المصدر: (McIntyre, 2008)

آلية تنظيم نقاش القرارات



آلية تنظيم اتخاذ القرارات



شكــل 6. نظام البطاقات الملونة لتنظيم نقاش واتخاذ القرارات بتوافق الآراء (Hannley, 2007)

المصدر: الشكل من عمل الباحث

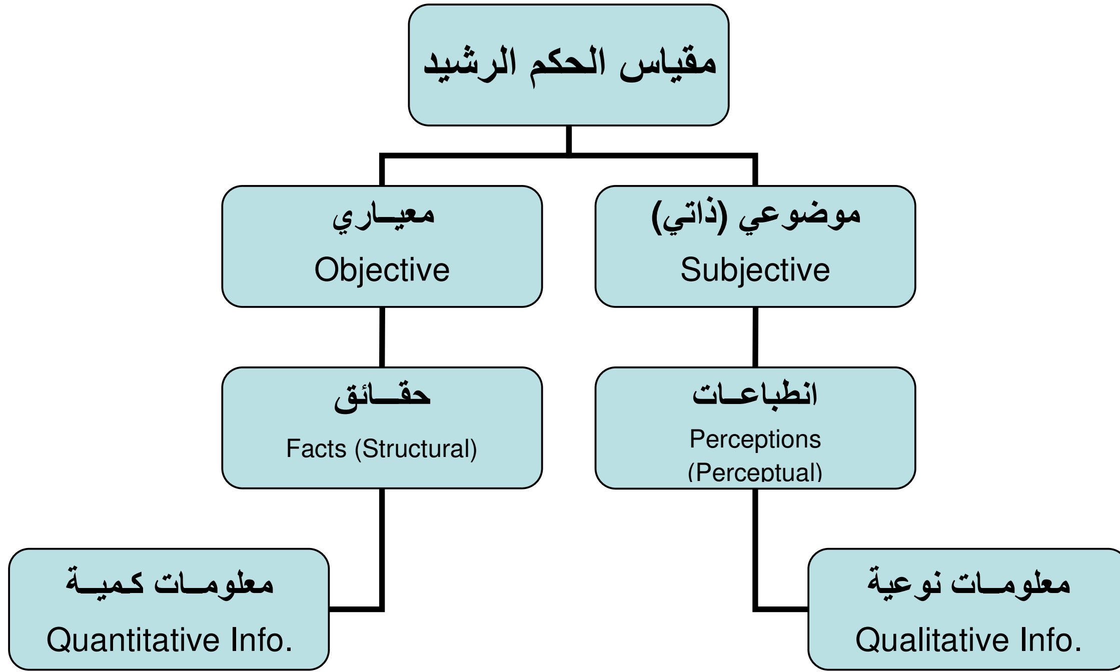
8. الكفـــاءة والفاعليـــة

وهي مدى تلبية المؤسسات والإجراءات لاحتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المالية والبشرية المتاحة، بما في ذلك استدامة الموارد الطبيعية وحماية البيئة، وهذا يعني القدرة على إدارة موارد وشؤون المجتمع بمسؤولية، حيث يقوم الناس عبر المؤسسات باتخاذ القرارات حول كيفية الحصول على الموارد واستخدامها وتوزيعها. ويتوجب على المؤسسات أن تمتلك إدارة مالية سليمة حتى تحقق الكفاءة، ويتطلب في نفس الوقت قدرة المواطنين على المشاركة والتعامل بفاعلية مع حكوماتهم لتحقيق نتائج أفضل مما يعني بالضرورة تطبيق مبدأ الاستجابة والمساءلة والمشاركة والتي هي جزء لا يتجزأ من منظومة الحكم الرشيد ككل (AusAID, 2012).

لايمكن للفاعلية أن تتحقق في مؤسسات الدولة أو منظمات المجتمع المدني دون وجود موظفين ومدراء لديهم المهارات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بالشكل الصحيح. ولإثراء خدمة المواطن في مؤسسات الخدمة العامة لابد من الاختيار المناسب للموظفين والمدراء ومن مختلف شرائح

المجتمع، فثقة واطمئنان المواطن تزداد بالخدمة التي تؤديها مجموعة متنوعة من الناس بمختلف انتماءاتهم العرقية والثقافية والطبقية وبتنوع في الأعمار والخبرات والنوع الاجتماعي وحتى أصحاب الاحتياجات الخاصة بحيث تعكس كل المجتمع. ومن المفيد أيضا ضخ دماء جديدة بشكل منتظم في هيئات الجهاز الحكومي عبر تعيين طاقات جديدة للاستفادة من أفكارهم الحديثة والديناميكية مع الحفاظ على التوازن والاستقرار في تقديم الخدمة. ومن الأهمية بمكان بناء قدرات الموظفين والمدراء باستمرار وتوفير الفرص لتطوير خبراتهم ومهاراتهم وتقييم احتياجاتهم التدريبية حتى يقوموا بمهامهم بشكل أفضل (OPM and CIPFA, 2004).

طرق قياس وجمع بيانات الحكم الرشيد



الشكـل 7. قيـاس الحكـم الرشيـد

المصدر: النموذج من إعداد الباحث

الهدف من قياس الحكم الرشيد

تؤسس عملية قياس الحكم لمعايير من أجل معرفة أين تذهب الموارد المالية وكيف يمكن تحقيق الاستفادة القصوى منها. ولهذا فإن عملية التصنيف والمقارنة على أساس التقيد بمعايير الحكم الرشيد يشكل إما عامل إحراج أو حافز للدول النامية للحد من الفساد وتحسين الاقتصاد. وتهتم العديد من المنظمات الدولية والحكومات مثل الأمم المتحدة والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي والإتحاد الأوروبي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) بقياس الحكم الرشيد لأنها تقوم بتحويل مبالغ مالية كبيرة للدول النامية، ولذلك فمن المفيد معرفة أي تلك الدول تنمو وأي القطاعات تحتاج إلى اهتمام وتركيز أكبر. وقد وعد برنامج حساب تحدي الألفية الأمريكي (U.S.'s Millennium Challenge Account) بمساعدة فقط تلك الدول الفقيرة التي تحكم بشكل جيد أو على الأقل تحاول ذلك. ومن هذا المنطلق فإن قياس الحكم مسألة مهمة وحيوية إلا أن المعلومات تخضع للتقييم الموضوعي ما يجعلها عرضة للتزييف (Besançon, 2003).

هناك أسلوبان لقياس الحكم الرشيد:

1. الموضوعي (Subjective)
2. المعياري (Objective)

يعتمد المنهج الموضوعي (Subjective) على حكم الخبراء والآراء ووجهات النظر التي تجمع عبر الاستقصاءات. وتستخدم العديد من المنظمات الدولية والمؤسسات البحثية المهتمة بالحكم الرشيد هذا المنهج في جمع البيانات مثل بيت الحرية (Freedom House) الذي يعتمد على لجنة من الخبراء الدوليين (International Panel of experts) بحيث تتيح هذه الطريقة جمع المعلومات عن أكبر عدد ممكن من الدول وفي وقت قصير بينما تقوم المؤسسات الأخرى بمسح للآراء العامة مثل البنك الدولي (World Bank) والمنتدى الاقتصادي الدولي (World Economic Forum) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومنظمة الشفافية الدولية (TI) ويتيح أسلوب مسح الآراء العامة فرصة الحصول على معلومات موثوقة أكثر (Credible) حول اتجاهات الناس بخصوص الحكم، إلا أن هذه الطريقة تعتبر غير مناسبة لعدة اعتبارات أولاها أن الأشخاص الذين يدلون بالمعلومات قد لا يكونون على دراية وخبرة كافية

بأمور الحكم، والسبب الآخر يكمن في صعوبة الحصول على عينة ممثلة للمجتمع بسبب غياب الوسائل التي تتيح ذلك خصوصا في الدول النامية، والسبب الأخير هو بالطبع التكلفة العالية لمثل هذه الاستقصاءات، وبالرغم من شيوع هذا المنهج إلا أنه معرض للانتقاد فهو في نهاية المطاف قائم على الانطباعات وعرضة لتحيز المصدر، ومع هذا فإن ذلك لا ينفي دقة الاستقصاءات التي تعتمد على الرأي العام ومدى فائدتها.

أما المنهج المعياري (Objective) فيعتمد على حقائق ومعلومات كمية وتعتبر مصدر معلومات أفضل من الانطباعات، إلا أن المنهج المعياري أقل شيوعا بسبب صعوبة جمع المعلومات والحقائق وارتفاع تكلفة تلك العملية خصوصا في الدول النامية، كما يؤخذ عليه أن جودة المعلومات تكون أقل. وهنا يبرز التساؤل حول مدى إمكانية تطوير المنهج المعياري ليحل محل الموضوعي من خلال الاعتماد على الحقائق بدلا من الآراء والاتجاهات (Maurseth, 2008).

ختـــامـــاً

وهكذا نجد أن الدراسات السابقة قد أكدت على أهمية منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية البشرية المستدامة ومكافحة الفقر والفساد. وحتى تستطيع منظمات المجتمع المدني أن تحقق أهدافها والاستدامة المالية والاستغلال الأمثل للموارد وأن تحظى بثقة أصحاب المصلحة (Stakeholders) توصي الدراسات بأهمية إدارة المنظمات على أساس "مبادئ الحكم الرشيد". وبما أن على منظمات المجتمع المدني تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، فلابد من قياسه حتى نتمكن من معرفة إلى أي مدى تطبق تلك المبادئ. ولهذا الغرض يعكف الباحثون والمهتمون بشؤون الحكم والإدارة والمنظمات الدولية على تطوير مؤشرات تقيس مستوى تطبيق الحكم الرشيد.

الفصل الثالث

منهجيـــة الـدراســـة

يتناول هذا الفصل وصفا لعينة الدراسة ومحدداتها وطريقة اختيارها، إضافة إلى الأدوات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة وإجراءات معالجاتها الإحصائية. ويشمل الفصل توضيح لمحاور وأجزاء أداة الدراسة الرئيسة (الاستبانة) وطرق التأكد من صدقها وثباتها.

منهجيــة الدراســة

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة والتعرف على واقع مؤشرات الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني تم اتباع المنهج المسحي الوصفي وهو المنهج الشائع للتعرف على الظواهر الإدارية أو القانونية أو الاجتماعية ومعرفة الاتجاهات والآراء وتقدير حجم ظاهرة ما كموضوع هذا البحث (الحكم الرشيد) وذلك باستخدام الاستبانة وسلم ليكرت الخماسي كأداة رئيسة لجمع المعلومات ووصف متغيرات هذه الدراسة والمقابلة كأداة ثانوية للحصول على معلومات أكثر تفصيلا عن عوائق تطبيق الحكم الرشيد وكيفية تعزيزه.

إجـراءات الـدراســة

اتبع الباحث الخطوات التالية في بناء الدراسة:

1. الاطـلاع على الأدبيات والـدراسات السابقة وأحدث ما كتب في موضوع الحكم الرشيد.
2. تحـديـد مجتمع وعينة الدراسة.
3. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لإجراء الدراسة.
4. بـناء أداة الدراسة الرئيسة المتمثلة في الاستبانة لقياس درجة تطبيق الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني.

5. التـأكـد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال عرضها على مجموعة من المحكـميـن داخل الجامعة الأردنية ومحكمين من خارج الجامعة.

6. التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة حساب الاتساق الداخلي وإحصائية الفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

7. تحديد مواقع وعناوين المنظمات والتواصل معها للحصول على الموافقة من أجل توزيع الاستبانة على الموظفين وإمكانية إجراء بعض المقابلات.

8. تـوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة لقياس مؤشرات الحكم الرشيد ثم استرجاعها.

9. إجراء المقابلات مع بعض الموظفين في عدد من المنظمات لمعرفة معوقات وطرق تعزيز الحكم الرشيد.

10. تفريغ البيانات المجموعة من الاستبانات في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) و تحليلها إحصائيا من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات.

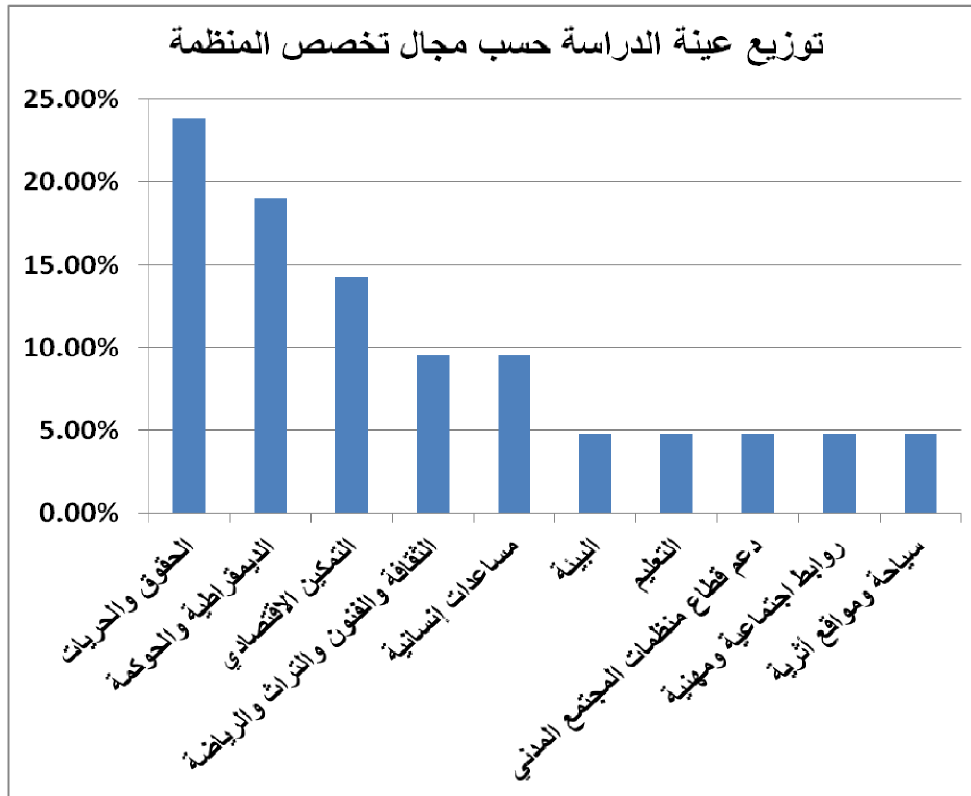
11. استخلاص النتائج وتفسيرها وكتابة توصيات الدراسة ومقترحاتها.

عينــة الدراســـة

جرت الدراسة على عينة عشوائية شملت (21) منظمة مجتمع مدني استطاع الباحث أن يضمها لعينة الدراسة من أصل (36) منظمة تم التواصل معها وزيارتها بحيث تغطي غالبية أنواع منظمات المجتمع المدني وبمختلف مجالات التخصص التي بلغ عددها (10) مجالات من أصل (14) مجالاً حسب التصنيف الجديد للجمعيات لعام 2013 الذي أصدرته دائرة تسجيل الجمعيات التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية (ملحق 6). يحوي الجدول (4) أسماء المنظمات التي شملتها عينة الدراسة مع مجال اختصاصها.

جدول 4. عينة الدراسة مع مجال اختصاصها

رقم	اسـم المنظمـــة	مجـال الاختصاص
1	شبكة الإعلام المجتمعي	الديمقراطية والحوكمة
2	شركاء الأردن – مركز تعاون مؤسسات المجتمع المدني	دعم قطاع منظمات المجتمع المدني
3	ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردني	التمكين الاقتصادي
4	مؤسسة إنجاز لتهيئة الفرص الاقتصادية للشباب الأردني	التمكين الاقتصادي
5	الجمعية الأردنية للحاسبات	روابط اجتماعية ومهنية
6	مركز الثريا للدراسات	الديمقراطية والحوكمة
7	مركز تمكين للمساعدة القانونية وحقوق الإنسان	الحقوق والحريات
8	مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني	الديمقراطية والحوكمة
9	مركز هوية	الديمقراطية والحوكمة
10	المعهد الدولي لتضامن النساء	الحقوق والحريات
11	مجموعة القانون من أجل حقوق الإنسان (ميزان)	الحقوق والحريات
12	المركز الإسلامي	مساعدات إنسانية
13	جمعية النساء العربيات في الأردن	الحقوق والحريات
14	المجلس الأردني للأبنية الخضراء	البيئــة
15	مؤسسة جمعية صناع الحياة بالأردن	مساعدات إنسانية
16	المجلس الوطني لشؤون الأسرة	الحقوق والحريات
17	جمعية الأسر التنموية الخيرية	التمكين الاقتصادي
18	المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين	التعليــم
19	الجمعية الأردنية للتصوير	الثقافة والفنون والتراث والرياضة
20	الجمعية الأردنية للبحث العلمي	الثقافة والتراث والفنون والرياضة
21	جمعية أصدقاء الآثار والتراث	سياحة ومواقع أثرية



الشكل 8. توزيع أفراد العينة حسب مجال تخصص المنظمة

المنظمات التالية لم تعط الموافقة لتوزيع الاستبانة على موظفيها:

- مركز الدفاع عن الحرية والصحفيين
- مركز الشرق والغرب لتطوير الموارد البشرية
- لوياك
- رواد التنمية
- تكافل للأعمال التطوعية والريادة الاجتماعية
- أكاديمية التغيير للدراسات الديمقراطية والتنمية
- مركز ميثاق للتنمية وحقوق الإنسان

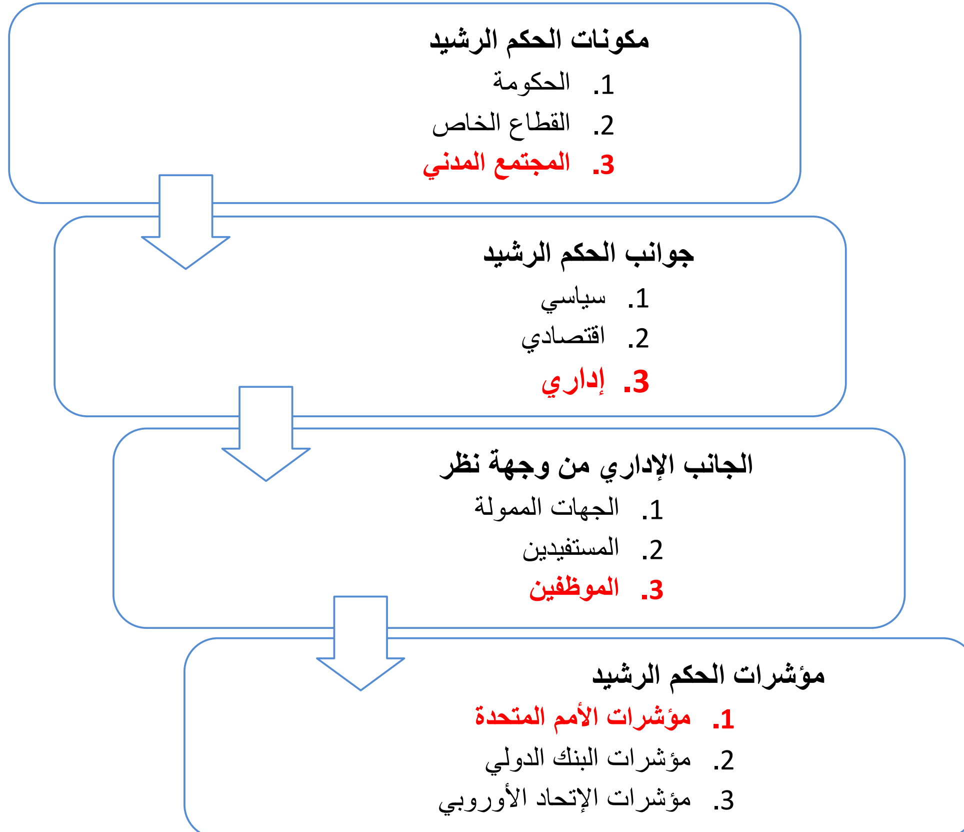
متغيـرات الدراســـة

يشتمل مفهوم الحكم (Governance) حسب تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على ثلاثة جوانب (الاقتصادي والسياسي والإداري) وقد اقتصرت هذه الدراسة على الجانب الإداري فقط في قياس خمسة مؤشرات للحكم الرشيد من أصل ثمانية وهي:

1. المشاركة
2. المساءلة
3. الاستجابة
4. الشفافية
5. العدالة وسيادة القانون

تم اختيار هذه المؤشرات الخمسة لأنها جوهر الحكم الرشيد والأكثر أهمية من غيرها إضافة إلى الأسباب التالية:

- رأي المحكمين من الأساتذة ذوي الخبرة في الجامعة الأردنية.
- من أجل تغطية المؤشرات المختارة بشكل كامل وهو أفضل من أخذ جميع المؤشرات وتغطيتها بشكل مجتزأ أو ناقص.
- لأن قياس جميع المؤشرات يحتاج إلى عدد كبير من الأسئلة في الاستبانة ما يجعل من الصعوبة بمكان على المشاركين تعبئتها بشكل كامل ووافي.



شكل 9. حدود الدراسة

اعتمد الباحث على مؤشرات الحكم الرشيد الصادرة عن الأمم المتحدة لما تتمتع به من شمولية ومرونة ووضوح. ويمكن استخدام هذه المؤشرات لقياس الحكم الرشيد في الحكومات ومنظمات المجتمع المدني موضوع هذه الدراسة، على عكس بعض المؤشرات الأخرى المصممة لقياس الحكم الرشيد لدى الحكومات فقط كمؤشرات كاوفمان (Kaufmann) المعتمدة من قبل البنك الدولي.

أدوات الدراســـة

استخدم الباحث أداتين للحصول على البيانات مبينة كالآتي:

1. الاستبانــة (Questionnaire):

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة الرئيسة – الاستبانة – (ملحق 2) وتتكون من (68) فقرة لقياس محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 5. مؤشرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها في الاستبانة

رقم	المؤشـر	عدد الفقرات	أرقام الفقرات في الاستبانة
1	المشـــاركـة	13	13 – 01
2	المســـاءلـة	8	21 – 14
3	الاستجـابـة	11	32 – 22
4	الشفـــافيـة	22	54 – 33
5	العدالة وسيادة القانون	14	68 – 55
المجمــوع		**68 فقــرة**	

اعتمد سلم ليكرت الخماسي (4) موافق بشدة (3) موافق (2) لا أعرف (1) غير موافق (0) غير موافق بشدة.

2. المقـــابلـة (Interview):

ومن أجل إثراء البحث بمعلومات إضافية، قام الباحث بإجراء (13) مقابلة مع عدد من المدراء والموظفين العاملين في بعض منظمات المجتمع المدني المختارة في عينة الدراسة. وافق الجميع على تسجيل المقابلة صوتيا وتضمنت المقابلة سؤالين مفتوحين هما:

- كيف يمكن تعزيز مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني؟
- ما هي أبرز معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني؟

صــدق الأدوات وثبــاتـها

للتحقق من صدق أداة الاستبانة (Validity) والتأكد من السلامة اللغوية لفقراتها ودرجة وضوحها وملائمتها وانتمائها للمجالات المذكورة سالفاً، عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة ذوي الاختصاص في الإدارة والقياس والتقويم داخل الجامعة الأردنية ومحكمين من خارجها في جامعة اليرموك وجامعة البلقاء وجامعة بوتستدام (ملحق 3).

وللتحقق من ثبات الاستبانة (Reliability) تم حساب معامل الثبات بطريقة حساب الاتساق الداخلي وإحصائية الفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ويوضح الجدول (6) نتائج الاختبار.

جدول 6. نتائج معادلة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة بحسب المجال والدرجة الكلية للاستبانة ككل

المؤشـر	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
المشـــاركـة	13	.843
المســـاءلـة	8	.750
الاستجـابـة	11	.806
الشفـــافيـة	22	.881
العدالة وسيادة القانون	14	.835
الدرجـــــة الكليــة	**68**	**.948**

تم بعد ذلك توزيع (246) استبانة استـرد منها (166) أي بنسبة استجابة بلغت (67.5%) كما يوضح الجدول (7).

الجدول 7. عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

الفئـــة	العــدد	النسبـــة
الاستبانات الموزعة	246	%100
الاستبانات المستردة	166	%67.47
الاستبانات المستبعدة	5	%3.02
الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	161	%96.98

صعــوبات الدراســـة

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات خصوصا فيما يتعلق بعملية جمع البيانات والتواصل مع المنظمات والحصول على موافقتها من أجل توزيع الاستبانة على موظفيها، فمن أصل (36) منظمة تم التواصل معها، تمكن الباحث أن يضم (21) منظمة إلى عينة الدراسة.

تباين مستوى تعاون واستجابة المنظمات لتوزيع استبانة الدراسة بشكل كبير وتراوحت بين مرحب جدا بضم أفراد المنظمة إلى عينة الدراسة ومتردد أو مماطل. سمحت بعض المنظمات بتوزيع الاستبانة مباشرة بدون أي إجراءات بيروقراطية وبدون الاطلاع على الاستبانة، بينما أخذ الحصول على الموافقة من البعض الآخر وقتا أطول لإطلاع المدير العام وقراءة الاستبانة واتخاذ القرار، بينما رفضت بعض المنظمات الآخرى توزيع الاستبانة معللة ذلك بالانشغال أو النزول الميداني أو عدم وجود المدير العام أو من ينوبه.

وبالرغم من العدد الكبير لمنظمات المجتمع المدني في الأردن إلا أن بعضها غير موجود على أرض الواقع أو ليس لديها مقرات أو عناوين دائمة بسبب عدم القدرة على الاستمرارية وتحمل التكاليف المادية للمنظمة.

لم تكن مهمة الوصول إلى المنظمات مهمة سهلة، فبعض العناوين لم تكن واضحة وليست على شوارع رئيسة كما أنها متباعدة وفي مناطق مختلفة، وقد حاول الباحث التواصل مع المنظمات

بالبريد الإلكتروني أو الاتصال الهاتفي قبل الذهاب إليها إلا أن هذه الطريقة لم تكن ذات جدوى في معظم الأحيان مما اضطر الباحث لزيارة كل منظمة مرات عديدة لشرح هدف الدراسة ومن ثم لانتظار الرد وبعد ذلك توزيع الاستبانة واسترجاعها. كما استغرق توزيع الاستبانة وقتا أطول بكثير من المتوقع (3 شهور) بسبب تخلله لشهر رمضان المبارك وإجازة عيد الفطر.

وأخيرا، كان لدى البعض لبسا في مفهوم الحكم الرشيد ظنا منهم أنه يتعلق بموضوع تاريخي يرجع إلى زمن الخلفاء الراشدين ولم يتسنى للباحث في بعض الأحيان شرح ماهية الدراسة بشكل مباشر مما قلل من حماس بعض الموظفين لتعبئة الاستبانة.

المعالجـات الإحصائيـة

اعتمدت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة وأسئلتها في تحليل البيانات المستخرجة من الاستبانة بعد معالجتها على الكمبيوتر باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، عن طريق:

1. حساب المتوسطات الحسابية (Mean)
2. والانحرافات المعيارية (Standard Deviation)
3. والأهمية النسبية للفقرات ومحاور الدراسة الخمسة التي تكون في مجموعها درجة الحكم الرشيد.

تم احتساب مستويات سلم ليكرت الخماسي بين أدنى درجة (0) لا أوافق بشدة وأعلى درجة (4) أوافق بشدة. ومن أجل تفسير النتيجة أحتسبت الأهمية النسبية للفقرات والمحاور بالطريقة التالية:

جدول 8. تفسير النسب المئوية لنتائج الدراسة

النسبة المئوية	الدرجة
%100 – %75.01	مرتفـع
%75 – %50.01	متوسـط
%50 – %0	ضعيـف

الفصل الرابع

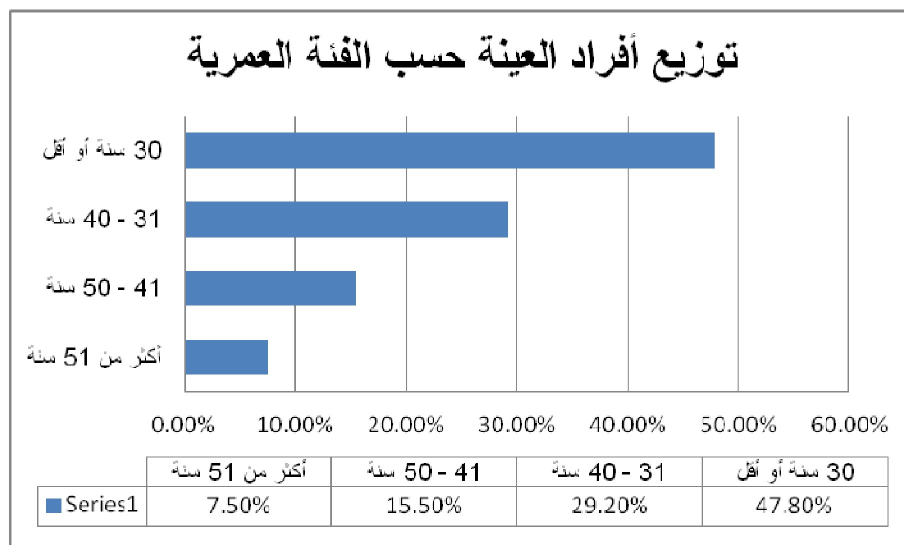
بيانـــات التحليـل الإحصـــائي

يستعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن.

وللإجابة على سؤال الدراسة الرئيس أحتسبت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ثم لكل مؤشرعلى حدة، ثم لجميع المؤشرات ممثلة درجة الحكم الرشيد الكلية. أما أسئلة الدراسة الأخرى فقد تم تلخيص إجابات المقابلات التي أجريت مع مجموعة من العاملين في مؤسسات المجتمع المدني ووضعها في جدول يوضح أهم النقاط والمحاور التي طرحت.

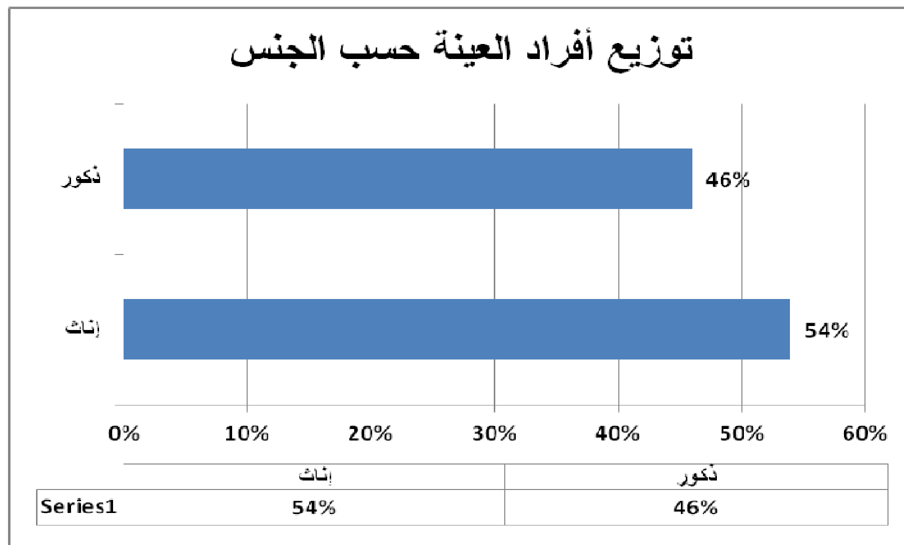
الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الأشكال (11) و (12) و (13) و (14) و (15) و (16) التالية النسب المئوية للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي العمر والجنس والخبرة والحالة الاجتماعية والمؤهل الدراسي وإذا ما يوجد منصب إداري.

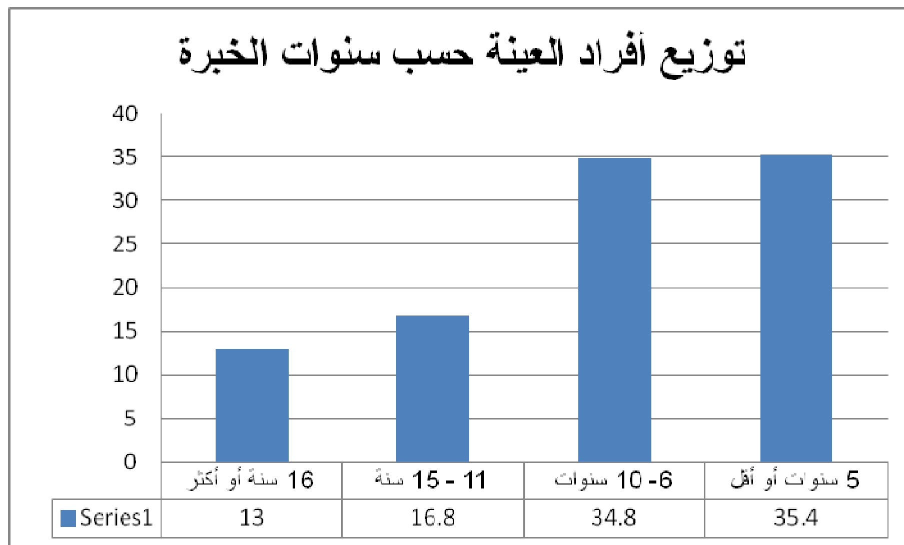


	أكثر من 51 سنة	41 - 50 سنة	31 - 40 سنة	30 سنة أو أقل
Series1	7.50%	15.50%	29.20%	47.80%

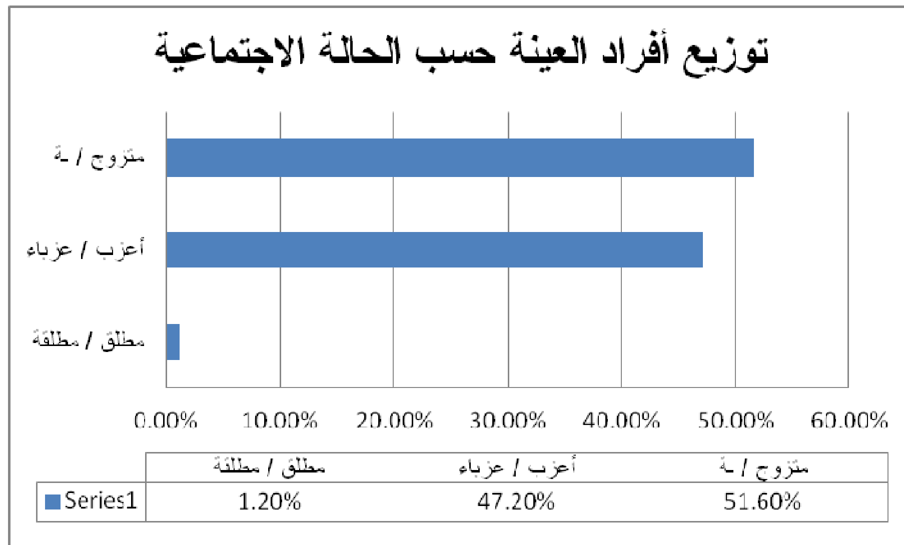
الشكل 10. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



الشكل 11. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

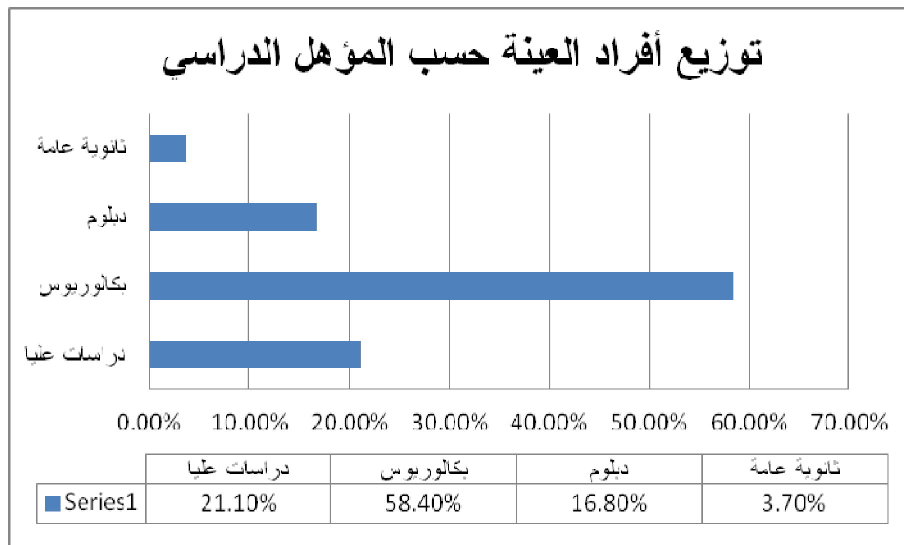


الشكل 12. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



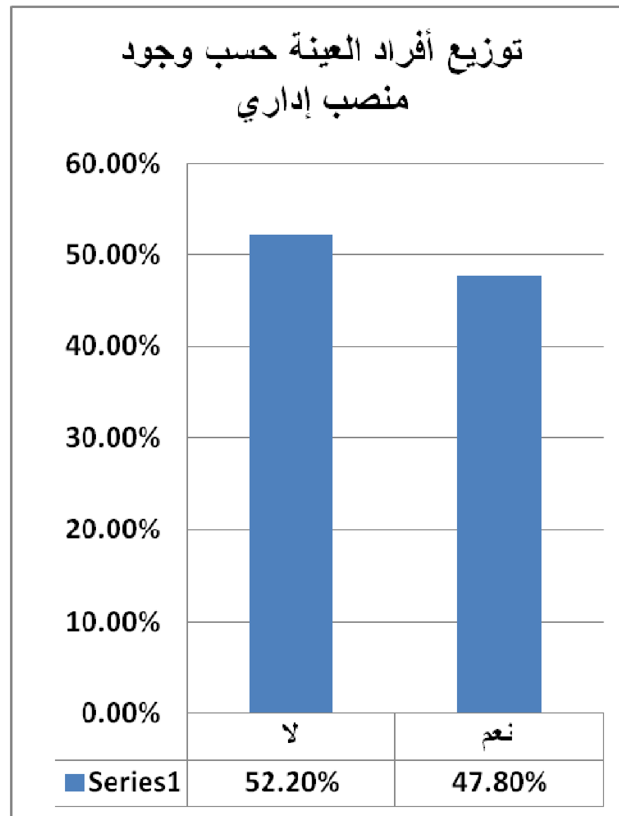
	مطلق / مطلقة	أعزب / عزباء	متزوج / ـة
Series1	1.20%	47.20%	51.60%

الشكل 13. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة
Series1	21.10%	58.40%	16.80%	3.70%

الشكل 14. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي



الشكل 15. توزيع أفراد العينة حسب وجود منصب إداري

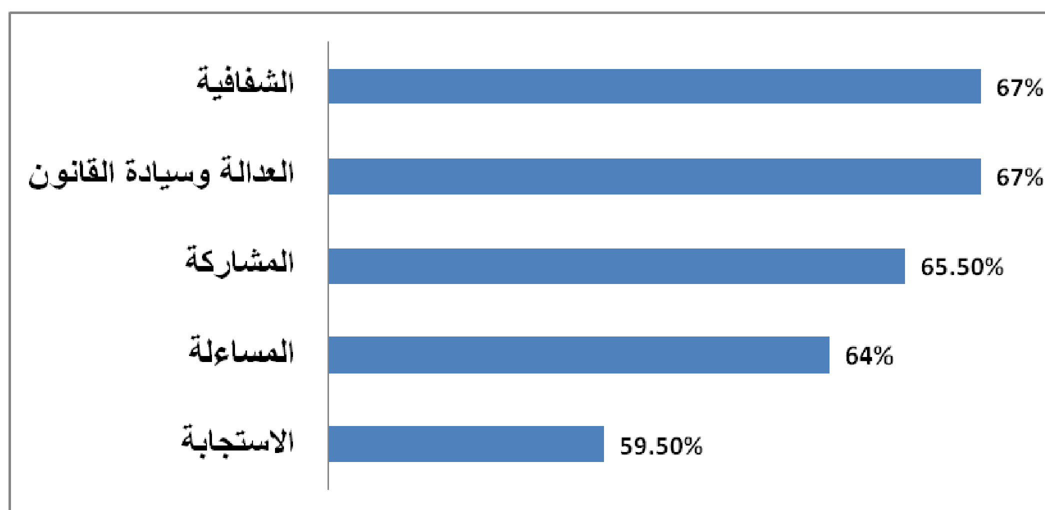
نتائـــج الاستبانـــــة:

للإجابة على السؤال الأول (ما مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن؟) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة لكل مؤشر من المؤشرات الخمسة على حدة، وللإستبانة ككل.

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحاور الدراسة الخمسة التي تمثل مؤشرات الحكم الرشيد:

الجدول 9. نتائج مؤشرات الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني

الترتيب	المؤشــر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الحكم
1	مؤشر الشفافية	2.68	0.98	%67	حكم رشيد بدرجة متوسطة
1	مؤشر العدالة وسيادة القانون	2.68	1.06	%67	حكم رشيد بدرجة متوسطة
2	مؤشر المشاركة	2.62	1.14	%65.5	حكم رشيد بدرجة متوسطة
3	مؤشر المساءلة	2.56	1.09	%64	حكم رشيد بدرجة متوسطة
4	مؤشر الاستجابة	2.38	1.16	%59.5	حكم رشيد بدرجة متوسطة
الدرجة الكلية للحكم الرشيد		**2.58**	**1.08**	**%64.5**	**حكم رشيد بدرجة متوسطة**



شكل 16. درجات مؤشرات الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني

تشرح الجداول (10) و (11) و (12) و (13) و (14) التالية نتائج الدراسة التفصيلية بحسب كل مؤشر على حدة:

(1) مؤشر المشاركة:

يتناول الجدول التالي فقرات مؤشر المشاركة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات:

الجدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مؤشر المشاركة (مرتبة تنازليا)

رقم	الفقــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	تسمح المنظمة بمشاركة متطوعين في نشاطات المنظمة	3.34	0.84	%83.5	مرتفعة
2	هناك التزام بحضور اجتماعات الأقسام	2.97	0.85	%74.25	متوسطة
3	تشارك المنظمة موظفيها بالمعلومات والأخبار الجديدة باستمرار	2.94	1.04	%73.5	متوسطة
4	لدى المنظمة آلية فاعلة لجذب المتطوعين	2.93	0.98	%73.25	متوسطة
5	يشارك جميع الموظفين في اجتماع سنوي Retreat واحد على الأقل	2.83	1.20	%70.75	متوسطة
6	يسهل التواصل مع الإدارة العليا (لإبداء الرأي أو المقترحات... الخ)	2.65	1.32	%66.25	متوسطة
7	هناك التزام بحضور اجتماعات مجلس الإدارة	2.61	0.99	%65.25	متوسطة
8	يحرص مديري المباشر على تفويض بعض صلاحياته لي	2.47	1.22	%61.75	متوسطة
9	تجرى انتخابات مجلس الإدارة في موعدها حسب نصوص النظام	2.40	1.15	%60	متوسطة
10	لدى المنظمة برنامج تطبيق/ تدريب Internship للخريجين الجامعيين الشباب	2.39	1.27	%59.75	متوسطة
11	تحرص المنظمة بشكل عام على أخذ آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات	2.24	1.31	%56	متوسطة
12	يتاح للموظفين الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة	2.16	1.34	%54	متوسطة
13	هناك تدوير وظيفي للمناصب الإدارية في المنظمة Job Rotation	2.10	1.24	%52.5	متوسطة
	الدرجة الكلية لمؤشر المشاركة	**2.62**	**1.14**	**%65.5**	**متوسطة**

(2) مؤشر المساءلة:

يتناول الجدول التالي فقرات مؤشر المساءلة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات:

الجدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مؤشر المساءلة (مرتبة تنازليا)

رقم	الفقــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	تحتفظ المنظمة بسجلات لكل القرارات والمعاملات والإجراءات	3.20	0.84	%80	مرتفعة
2	تجري المنظمة تقييم عام للنتائج مع الأهداف والخطط	3.01	0.88	%75.25	مرتفعة
3	تلتزم المنظمة بإجراء تقييم الأداء للموظفين Performance Assessment	2.66	1.08	%66.5	متوسطة
4	تدرب المنظمة الموظفين من أجل فهم القوانين واللوائح والأنظمة والحقوق والواجبات	2.66	1.11	%66.5	متوسطة
5	استطيع اتخاذ القرارات فيما يخص عملي بدون أي ضغوط بحيث أتحمل مسؤوليتها Empowerment	2.46	1.19	%61.5	متوسطة
6	تلتزم المنظمة بتقديم مبررات أو تفسيرات أو توضيح للقرارات التي تتخذها (الأسباب، الدوافع، والعواقب المحتملة... الخ)	2.39	1.18	%59.75	متوسطة
7	لدى المنظمة قوانين تحمي من يقوم بالكشف عن أي نشاط مخالف للقانون أو سوء استخدام للسلطة أو عن فساد أو تزوير ...الخ Whistleblowing	2.38	1.18	%59.5	متوسطة
8	يقيم الموظفون أداء مديريهم في المنظمة	1.68	1.23	%42	ضعيفة
	الدرجة الكلية لمؤشر المساءلة	**2.56**	**1.09**	**%64**	**متوسطة**

(3) مؤشر الاستجابة:

يتناول الجدول التالي فقرات مؤشر الاستجابة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات:

الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مؤشر الاستجابة (مرتبة تنازليا)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	تراعي المنظمة ظروفي الشخصية (مثل المرض، الحمل، الرضاعة...الخ)	3.02	0.90	%75.5	مرتفعة
2	أجد كل ما أحتاج لإنجاز عملي (أدوات ووسائل وتسهيلات للعمل)	2.86	0.97	%71.5	متوسطة
3	مكان عملي مريح (تكييف، إضاءة، تهوية، مساحة كافية، وماء...الخ)	2.65	1.23	%66.25	متوسطة
4	تعطى الإجازات السنوية بمرونة	2.63	1.12	%65.75	متوسطة
5	لدى المنظمة آلية معينة لتلقى الشكاوى والتظلمات (بشكل عام)	2.58	1.06	%64.5	متوسطة
6	تهتم المنظمة بتدريبي	2.49	1.16	%62.25	متوسطة
7	يتصف وقت الدوام في المنظمة بالمرونة	2.44	1.27	%61	متوسطة
8	المنظمة تقدر عملي (ماديا أو معنويا أو كليهما)	2.19	1.29	%54.75	متوسطة
9	تحرص المنظمة على توفير فرص للترقية	1.94	1.19	%48.5	ضعيفة
10	يتناسب الدخل الشهري مع حجم العمل الذي أقوم به	1.80	1.29	%45	ضعيفة
11	توزع المنظمة على الموظفين استبانات / استطلاعات لمعرفة درجة رضاهم الوظيفي	1.61	1.28	%40.25	ضعيفة
	الدرجة الكلية لمؤشر الاستجابة	**2.38**	**1.16**	**%59.5**	**ضعيفة**

(4) مؤشر الشفافية:

يتناول الجدول التالي فقرات مؤشر الشفافية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات:

الجدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لفقرات مؤشر الشفافية (مرتبة تنازليا)

رقم	الفقــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	تلتزم المنظمة بإجراء تدقيق مالي داخلي	3.16	0.81	%79	مرتفعة
2	تحتفظ المنظمة بسجل موجوداتها وإيصالاتها المالية وميزانياتها للمدة المقررة في القانون	3.09	0.82	%77.25	مرتفعة
3	قوانين المنظمة بشكل عام واضحة	3.07	0.85	%76.75	مرتفعة
4	تلتزم المنظمة بإجراء تدقيق مالي خارجي	3.04	0.84	%76	مرتفعة
5	تنشر المنظمة تقارير عن أنشطتها بشكل دوري	2.97	1.01	%74.25	متوسطة
6	مصادر تمويل المنظمة موضحة حسب المصدر والمبلغ والغرض	2.89	0.97	%72.25	متوسطة
7	تتبنى المنظمة آلية التدقيق الإداري للتأكد من توافق المعاملات والإجراءات مع أنظمة وقوانين المنظمة	2.89	0.79	%72.25	متوسطة
8	تنشر المنظمة بيانات صحفية بشكل دوري	2.86	0.99	%71.5	متوسطة
9	يتضمن إعلان الوظائف الشاغرة المؤهلات والشروط المطلوبة للوظيفة	2.85	0.87	%71.25	متوسطة
10	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام	2.77	0.91	%69.25	متوسطة
11	تقوم المنظمة بتحديث سجل الموجودات بشكل مستمر	2.71	0.80	%67.75	متوسطة
12	أعتقد أن موقع المنظمة الإلكتروني يعطي صورة واضحة عن عملها	2.63	1.03	%65.75	متوسطة
13	معايير المشتريات واضحة ومعلنة	2.63	0.93	%65.75	متوسطة
14	أجد في موقع المنظمة الإلكتروني كل المعلومات التي أبحث عنها عن المنظمة	2.61	1.14	%65.25	متوسطة
15	يتم الإلتزام ببنود الموازنة المقرة (للأنشطة أوالمشاريع... الخ)	2.60	1.03	%65	متوسطة
16	معايير التوظيف واضحة ومعلنة	2.57	1.03	%64.25	متوسطة
17	ميزانية المنظمة معلنة	2.56	1.14	%64	متوسطة
18	تنشر المنظمة تقارير مالية بشكل دوري	2.53	1.08	%63.25	متوسطة
19	تتطابق التعيينات مع المؤهلات والشروط المعلنة لشغل الوظيفة	2.45	0.97	%61.25	متوسطة
20	آلية صنع القرار في المنظمة واضحة ومعلنة	2.25	1.19	%56.25	متوسطة
21	لدى المنظمة سلم رواتب واضح ومعلن لكل وظيفة	1.95	1.21	%48.75	ضعيفة
22	معايير الترقية واضحة ومعلنة	1.90	1.13	%47.5	ضعيفة
	الدرجة الكلية لمؤشر الشفافية	**2.68**	**0.98**	**%67**	**متوسطة**

(5) مؤشر العدالة وسيادة القانون:

يتناول الجدول التالي فقرات مؤشر العدالة وسيادة القانون مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات:

الجدول 14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مؤشر العدالة وسيادة القانون (مرتبة تنازليا)

رقم	الفقـــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	لدى كافة موظفي المنظمة عقود عمل (ما عدا المتطوعين)	3.35	0.79	%83.75	مرتفعة
2	تشجع المنظمة توظيف المرأة	3.16	0.90	%79	مرتفعة
3	يصرف الراتب عبر تحويل بنكي	3.07	1.15	%76.75	مرتفعة
4	تراعي قوانين المنظمة وضع المرأة الحامل	3.05	0.94	%76.25	مرتفعة
5	معظم الوظائف في المنظمة لها وصف وظيفي واضح Job Description	3.01	0.96	%75.25	مرتفعة
6	يوجد نظام داخلي مفصل للمنظمة	2.91	0.93	%72.75	متوسطة
7	تشجع المنظمة توظيف الشباب	2.89	1.10	%72.25	متوسطة
8	لدى المنظمة قوانين تحمي الموظف من التصرفات التعسفية	2.53	1.10	%63.25	متوسطة
9	لدى المنظمة مدونة للموظفين واضحة (تبين قواعد التوظيف والترقية وساعات العمل والإجازات السنوية والمرضية... الخ)	2.51	1.10	%62.75	متوسطة
10	لدى المنظمة مدونة سلوك واضحة Code of Conduct/Ethics Code	2.32	1.06	%58	متوسطة
11	لدى المنظمة قوانين ضد تضارب المصالح Conflict of Interests	2.31	1.11	%57.75	متوسطة
12	تتعامل المنظمة مع جميع الموظفين على قدم المساواة	2.27	1.29	%56.75	متوسطة
13	توزع المنظمة المهام والواجبات الوظيفية بعدالة	2.14	1.19	%53.5	متوسطة
14	هناك معيار عادل للمكافآت	1.93	1.15	%48.25	ضعيفة
الدرجة الكلية لمؤشر العدالة وسيادة القانون		**2.68**	**1.06**	**%67**	**متوسطة**

نتائـج المقابـلات

للإجابة على سؤالي الدراسة الثالث والرابع أجرى الباحث مجموعة من المقابلات مع بعض العاملين في منظمات المجتمع المدني لمعرفة طرق تعزيز تطبيق مبادئ الحكم الرشيد والمعوقات التي تواجه هذا التطبيق. يبين الجدول التالي أهم النقاط التي طرحت في المقابلات:

الجدول 15. أبرز نقاط معوقات وطرق تعزيز الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني

طرق تعزيز تطبيق الحكم الرشيد	النسبة	معوقات تطبيق الحكم الرشيد	النسبة
التواصل المستمر مع الموظفين وعقد الاجتماعات الدورية بانتظام والقيام بأنشطة اجتماعية مشتركة والتخطيط المشترك وإبقاء الموظفين على علم بكل جديد عبر الإيميل الإلكتروني	%66.7	فجوة ثقافية متمثلة في عدم إدراك أهمية الحكم الرشيد في تحسين إدارة المنظمات والمفاهيم السلوكية للأشخاص القائمين على المنظمات وترؤس المؤسسين لها الأمر الذي لا يسمح بتوسعها أو إجراء أي انتخابات فيها. يضاف إلى ذللك عدم وجود قيم عمل والسعي للوظيفة فقط من أجل الراتب والوجاهة الاجتماعية.	%66.7
تعديل الأنظمة والقوانين الداخلية بما يتوافق مع معايير الحكم الرشيد وتبني آليات للطعن (Apeal) ومدونات سلوك ومدونات للموظفين والاستعانة بذوي الخبرة أو الاستفادة المباشرة من تجارب المنظمات الأخرى	%58.3	فجوة تطبيق للقوانين الموجودة	%33.3
الفصل بين السلطات وعدم تداخل الإدارات ووضوح المهام والمسؤوليات والاستقلالية في اتخاذ القرار مع ضمان وجود وصف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف حتى يعرف دوره أين يبدأ وأين ينتهي	%50	لا توجد معوقات محددة	%33.3

بالضبط واعتماد مؤشرات الأداء في العمل (Key Performance (Indicators			
التخطيط السليم والتقييم المستمر للأداء والخطط والمشاريع وتقديم التقارير وإجراء التدقيق المالي والإداري و المراجعة الدورية للوصف الوظيفي مع مناقشته مع الموظف، وتوزيع استبانات لقياس الرضا الوظيفي	%50		
اختيار موظفين مؤهلين بمعايير تعيين تنسجم مع مبادئ الحكم الرشيد ولديهم الذكاء العاطفي والشغف في العمل، ومن ثم تدريبهم وتوجيههم (Orientation) وتمكينهم	%50		

*يمكن الاطلاع على الجدول التفصيلي للمقابلات في الملحق (4).

الفصل الخامس

نتائـج الدراســـة

يناقش هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الهادفة لمعرفة مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن. وينتهي الفصل بعدد من التوصيات المقترحة في ضوء تحليل نتائج الجداول وأسئلة الباحث في المقابلات.

أولا شرح الجداول ومناقشة نتائج الاستبانة:

نتائج سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: ما مدى تطبيق منظمات المجتمع المدني لمبادئ الحكم الرشيد في الأردن: الجانب الإداري؟

أظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في إدارات منظمات المجتمع المدني في الأردن حيث حصلت على نسبة كلية بلغت (64.5%).

كما تشير النتائج في الجداول السابقة (9، 10، 11، 12، 13، 14) إلى تقارب في مستوى المؤشرات الخمسة للحكم الرشيد في هذه الدراسة باستثناء مؤشر الاستجابة الذي أحرز أقل درجة بنسبة (59.5%) أما بقية المؤشرات فقد أحرزت الترتيب التالي: مؤشر الشفافية ومؤشر العدالة وسيادة القانون في المرتبة الأولى بدرجة (67%)، ثم المشاركة والمساءلة بدرجات (65.5% و 64%) على التوالي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة (درجة متوسطة) إلى عدم موائمة الأنظمة والقوانين الداخلية للمنظمات مع معايير الإدارة الحديثة مثل مدونات السلوك وقوانين عدم تضارب المصالح (conflict of Interests) وآليات الشكاوى والتظلم (Grievances) والقوانين التي تحمي من يكشف عن فساد أو سوء استخدام المال أو السلطة (Whistleblowing). أضف إلى ذلك أن جل اهتمام المنظمات هو محاولة الحصول على التمويل الذي يعتبر مشكلة وتحدٍ لاستمرار نشاط هذه المنظمات.

ومن الأسباب الرئيسة التي تقف أمام تحسن منظومة الحكم الرشيد سواء في الأردن أو في غيرها من الدول العربية هو طبيعة المجتمع العربي الذي تربطة أواصر قوية بالعائلة والعشيرة والقبيلة، الأمر الذي يضعف الجانب المؤسساتي الذي يميز المجتمع المدني. ولهذا فإن دور المساءلة ضعيف ولا يوجد تدوير وظيفي للمناصب الإدارية داخل المنظمات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hourani, 2010) التي تخلص إلى تواضع أداء منظمات المجتمع المدني بوجه عام وعدم وجود تدوير وظيفي فيها. وفي دراسة أخرى مماثلة (Jarrah, 2009) تؤكد ضعف الهياكل الإدارية الداخلية لمنظمات المجتمع المدني في الأردن وافتقارها إلى الشفافية والممارسات الديمقراطية والحكم الرشيد وإلى المهارات الإدارية الأساسية. وتتشابه النتائج أيضا مع الدراسة التي قام بها (ملاوي، 2008) والتي يحمل منظمات المجتمع المدني نفسها جزءا من المسؤولية عن هذا الضعف إذ يتوجب على المنظمات أن لا تنتظرفقط مبادرات الإصلاح الخارجية من الحكومة مثلا وأن تبادر بالإصلاحات الداخلية بنفسها حتى تضمن استمرارية التمويل وحيازة ثقة الممولين سواء من الحكومات أو القطاع الخاص أو أي منظمات أخرى.

فيما يلي مناقشة محاور الحكم الرشيد التي تضمنتها الدراسة بالتفصيل:

1. مؤشر الشفافية

بالرغم من أن مؤشر الشفافية قد حازعلى المرتبة الأولى من بين بقية المؤشرات إلا أن الدرجة التي أحرزها (67%) تعتبر غير كافية وتحتاج المنظمات إلى القيام بجهد أكبر لتعزيز الشفافية في إدارتها عبر إتاحة المعلومات للموظفين والمهتمين المتعلقة بكيفية صناعة القرار داخل المنظمة ومصادر التمويل والتقارير المالية للإنشطة وتطوير محتوى مواقع المنظمات الإلكترونية على الإنترنت لتتيح للمهتمين فرصة الإطلاع على أنشطة وقوانين وقرارات المنظمات.

ويعزو الباحث الدرجة المتواضعة التي أحرزها مؤشر الشفافية إلى الخوف من نشر المعلومة التي قد يعتقد البعض أن الآخر قد يستغلها للإضرار به أو بالمنظمة التي يعمل بها ولذلك نادرا ما توجد قوانين تفصيلية واضحة داخل المنظمات تشرح آلية صنع القرار ومعايير المشتريات والتوظيف والترقية وقليلة هي تلك المنظمات التي تعلن عن ميزانياتها لموظفيها وللعامة وتنشر تقارير مالية تفصيلية عن مصادرها المالية وحجم نفقاتها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jarrah 2009) التي تعتبر أن هناك فشلا داخليا في المنظمات غير الحكومية في الأردن أبرزها الافتقار إلى الشفافية في معاملاتها المالية وعمليات الانتخاب.

2. مؤشر العدالة وسيادة القانون

يأتي مستوى مؤشر العدالة وسيادة القانون أيضا في المرتبة الأولى مع مؤشر الشفافية بدرجة (67%) وهي درجة متوسطة تعزى في المقام الأول لعدم وجود مدونات سلوك في أكثر من (40%) من منظمات المجتمع المدني وإن وجدت في باقي المنظمات فغير واضحة ومفصلة وقد لا تكون متاحة للموظفين أو لا يعرفون بوجودها. ربما يعتقد البعض أن أي نظام قانوني محكم في المنظمة يقيد حرية المسوؤل فيها في اتخاذ القرارات وهذا صحيح حيث يرغب البعض في مساحة أكثر حرية في اتخاذ القرارات وبشكل عشوائي ودون أن يكون هناك مرجع يستخدم لاحقا كأساس للمساءلة.

بالرغم من أن الدرجة الكلية لمؤشر العدالة وسيادة القانون كانت متوسطة إلا أن هناك ممارسات جيدة لايمكن إغفالها قد قطعت فيها منظمات المجتمع المدني في الأردن شوطا لا بأس به في تحقيق العدالة وسيادة القانون مثل اعتماد عمل الموظفين بأجر وتوقيع عقود عمل معهم في كثير من المنظمات ووجود وصف وظيفي للموظفين إضافة إلى تشجيع توظيف المرأة وهذا ما يظهر جليا في نسبة المشاركات الإناث من أفراد عينة الدراسة التي بلغت (54%) أي أكثر من نسبة الذكور وهو مؤشر ممتاز. وفي هذه النقطة هناك اختلاف مع دراسة (ملاوي، 2008) التي تقول بإزالة العراقيل التي تحول دون مشاركة المرأة في منظمات المجتمع المدني.

3. مؤشر المشاركة

أظهرت الدراسة درجة متوسطة لمؤشر المشاركة (65.5%) يعزوها الباحث إلى ثقافة المجتمع السائدة في الوطن العربي ككل وهي بطبيعة الحال ليست حكرا على دولة عربية دون أخرى مع بعض الفروقات الطفيفة، حيث تقوم هذه الثقافة على احتكار السلطة واحتكار المعلومة والتشبث بصناعة القرارات الفردية دون إجراء أي مشاورات أو مشاركة مع الآخرين وإن وجدت تكون شكلية لا غير. ومن ناحية أخرى فإن ثقافة المجتمع أيضا تخلو من المشاركة البناءة وتفتقر للآليات

التي تنظم هذه العملية، فما أن تتاح فرصة المشاركة حتى تصبح شكلا من أشكال الفوضى وهذا ربما ما يبرر للمسؤولين في منظمات المجتمع المدني تحجيم دور المشاركة فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نشرتها وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية أعدها مركز الأردن الجديد للدراسات (2011) خلصت إلى ضعف تداول المواقع القيادية في عدد متزايد من منظمات المجتمع المدني في الأردن والاعتماد بشكل متزايد على أسلوب التزكية بدلا من نظام الانتخابات التنافسية.

4. مؤشر المساءلة

بينت النتائج أن مؤشر المساءلة أيضا متوسط (64%)، وتعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث إلى عدم وجود الأطر القانونية والتنظيمية التي يستند عليها هذا المبدأ داخل منظمات المجتمع المدني. يضاف إلى ذلك تركز معظم الصلاحيات إن لم يكن كلها في يد المدير العام حتى فيما يخص القرارات الصغيرة المتعلقة بالإجازات أو المغادرات وما إلى ذلك. ولأن المساءلة لا تقتصر على المدير العام بل على أي موظف لديه مسؤوليه عمل يقوم بإنجازه فإن دور المساءلة أيضا غائب وذلك لعدم تحقق مبدأ استقلالية اتخاذ القرار للموظفين دون أي تدخل أو ضغط ، ولهذا فإن الموظف لا يستطيع أن يكون مسؤولاً مسؤولية كاملة عن أي قرار أو عمل يقوم به لافتقاره لاستقلالية اتخاذ القرار إضافة إلى افتقار الموظفين للتمكين (Empowerment) الذي يؤهلهم لذلك.

ويعزو الباحث الدرجة المتواضعة لمؤشر المساءلة أيضا إلى الخوف من النتائج المترتبة على هذه العملية من إجراءات إنتقامية أو الطرد التعسفي أو سوء المعاملة. فعدم وجود آليات لحماية من يبلغ عن فساد أو سوء إدارة (Whistleblowing) قد لا يشجع أحداً على التبليغ.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اليوسف، 2007) التي خلصت إلى تواضع معظم المنظمات في توثيق نشاطاتها وبرامجها ومحدودية فاعلية أعضائها.

5. مؤشر الاستجابة

لقد أحرز مؤشر الاستجابة أدنى درجة في هذه الدراسة (59.5%) وهي درجة متوسطة، حيث أظهرت الدراسة عدم استجابة المنظمات لحاجات الموظفين المختلفة فيما يتعلق بفرص التدريب والترقية والتقدير المالي أو المعنوي لعمل الموظف. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شحة المصادر المالية وضعف الميزانيات التي تعاني منها معظم منظمات المجتمع المدني وبشكل مزمن إضافة إلى قلة عدد الموظفين في كثير من المنظمات الصغيرة بحيث لا تتوفر فرص الترقية. أما في المنظمات ذات العدد الكبير من الموظفين فقد يعزى السبب إلى عدم وجود آليات لمعرفة احتياجات الموظفين سواء من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية المباشرة أو عبر توزيع استبانات أو استطلاعات للرأي حول مختلف القضايا والأمور.

بالرغم من الدرجة المتواضعة لمؤشر الإستجابة إلا أن هناك أيضا جوانب جيدة لابد من إبرازها حيث تظهر الدراسة أن المنظمات تراعي الظروف الشخصية المتعلقة بحالات المرض أو الحمل والرضاعة بالنسبة للمرأة (75.5%) وكذلك توفير الأدوات والوسائل اللازمة لإنجاز العمل للموظفين بشكل عام (71.5%).

مناقشة سؤال الدراسة الثاني الذي ينص على: هل تصلح منظمات المجتمع المدني لتكون مثالا تحتذي به المنظمات الحكومية في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد ؟

ومن أجل الإجابة على سؤال الدراسة الثاني نستعرض أبرز نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بممارسات الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني حتى نستطيع فهم الجوانب الإيجابية والسلبية في إدارات المنظمات.

أظهرت الدراسة أبرز نقاط القوة في منظومة الحكم الرشيد في الجانب الإداري الداخلي لمنظمات المجتمع المدني في الأردن التي تتميز بها وتمثل جانبها الإيجابي وهي:

1. لدى معظم موظفي منظمات المجتمع المدني عقود عمل رسمية (83.75%) ووصف وظيفي واضح للمهام والواجبات (75.25%).
2. تسمح معظم المنظمات بمشاركة متطوعين في نشاطاتها (83.5%).

3. تلتزم معظم المنظمات بإجراء تدقيق مالي داخلي (79%) وتدقيق مالي خارجي (76%).
4. تشجع معظم المنظمات توظيف المرأة (79%) وتراعي ظروفها الخاصة بالحمل والرضاعة (76.25%).
5. تصرف معظم المنظمات الرواتب عبر تحويل بنكي لضمان الشفافية وسيادة القانون (76.75%).
6. تقوم الكثير من المنظمات بنشر تقارير عن نشاطاتها بشكل دوري (74.25%).
7. لدى كثيرمن المنظمات آلية فاعلة لجذب المتطوعين للمشاركة في نشاطاتها (73.25%).

أما نقاط الضعف في منظومة الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن فهي:

1. عدم توزيع أي استطلاعات لرأي الموظفين حول احتياجاتهم أو معرفة رضاهم الوظيفي في أغلب المنظمات (40.25%).
2. عدم وجود آلية للتقييم العكسي من الموظفين لمسؤولهم المباشر في أغلب المنظمات (42%).
3. لا توفر أغلب المنظمات فرص للترقية (48.5%) وإن وجدت فرص الترقة فإن معاييرها غير واضحة أوغير معلنة (47.5%).
4. عدم وجود سلم رواتب واضح ومعلن للموظفين في معظم المنظمات (48.75%).
5. لا تطبق معظم المنظمات مبدأ التدوير الوظيفي للمناصب الإدارية (52.5%).
6. عدم إتاحة الفرصة في معظم المنظمات لموظفيها للإطلاع على محاضر اجتماعاتها وقرارات مجلس الإدارة (54%).
7. عدم وضوح آلية صنع القرار داخل المنظمة في معظم المنظمات (56.25%).
8. عدم وجود قوانين ضد تضارب المصالح ولامدونات سلوك وإن وجدت تكون غير مفصلة وغير واضحة في معظم المنظمات (57.75%).

بالرغم من وجود نقاط إيجابية تتميز بها بعض منظمات المجتمع المدني في الأردن إلا أنه مايزال أمامها الكثير لإنجازه حتى تصل إلى مستوى تكون فيه نموذجا لتطبيق الحكم الرشيد.

ثانيا شرح ومناقشة نتائج المقابلات:

نتائج سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على: كيف يمكن تعزيز التقيد بمبادئ الحكم الرشيد في إدارة منظمات المجتمع المدني؟

خلصت نتائج المقابلات التي أجريت مع مجموعة من المدراء والموظفين في منظمات المجتمع المدني ومن خلال خبرتهم العملية إلى عدة أفكار حول كيفية تعزيز مبادئ الحكم الرشيد فيما يلي تلخيصا لأهمها:

الاهتمام بالهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يتناسب مع الغرض الذي تريد المنظمة أن تؤديه وتبني ثقافة المساحة المفتوحة (Open Area) بحيث تزيل الحواجز المادية والنفسية بين الموظفين من أجل العمل بروح الفريق الواحد وتهيئة المناخ للمشاركة وتبادل الآراء وتعزيز الشفافية في العمل واتخاذ القرارات.

لابد من تعديل الأنظمة الداخلية للتواكب مع معايير الحكم الرشيد وأن توضع قواعد لمشاركة أكبر عدد ممكن من الأعضاء في عملية اتحاذ القرار. ولابد من أن تقوم المنظمة بتدريب الموظفين الجدد على أنظمتها الداخلية وهذه عملية تأخذ فترة تصل إلى 10 شهور.

الاستفادة من الخبرات والقوانين والأنظمة التي تطبقها المنظمات الدولية العاملة في الأردن مثل (USAID) أو حتى من المنظمات المحلية التي قطعت شوطا في هذا المجال ولديها أنظمة جاهزة والقيام بتعديلها بما يتناسب مع المنظمة الناقلة. كما يمكن الاستفادة من الخدمة التي تقدمها بعض المنظمات الدولية والمحلية لمساعدة منظمات المجتمع المدني في إنشاء أنظمة إدارية داخلية جيدة والحصول على المشورة لتطوير مدونات الموظفين ومدونات السلوك بحسب المتطلبات الخاصة لكل منظمة. ومن هذه المنظمات مشروع (Jordan Civil Society Program) أو منظمة شركاء الأردن.

الحفاظ على إبقاء قنوات مفتوحة بين الإدارة والموظفين من أجل الحصول على التغذية الراجعة (Feedback) لتحقيق الأهداف المشتركة والقدرة على تصحيح الأخطاء بسهولة وسلاسة. ومن المفيد استخدام لوحة الإعلانات (Bulletin Board) بشكل نشط لإطلاع الموظفين على الجديد وإبقائهم على اتصال مع المنظمة. ولابد من تحفيز الموظف على المشاركة الفاعلة من خلال مكافأته مادياً ومعنويا وأن يشعر أن مشاركته كان لها مردود.

لابد من الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية القائمة على الثقة وتعزيز روح الإنتماء لدى الموظفين، وضمان ظروف عمل تراعي الحقوق المالية والإنسانية والإبداعية للموظفين، والقيام بأنشطة اجتماعية مثل الفطور الجماعي أو الاجتماعات السنوية خارج المنظمة (Retreats).

يجب أن تقوم جميع المنظمات بطباعة مدونات السلوك والأنظمة الداخلية في كتيبات وتوزعها على الموظفين والتأكد من أن كل موظف قد حصل على الكتيب وتلقى التدريب اللازم عبر توقيعه عند استلام المدونة وعند حصوله على التدريب لمحتواها.

الاهتمام بتوثيق أساليب اتخاذ القرار والانتخابات الداخلية وكيفية الحصول على التبرعات وكيفية انفاقها وإثبات استخدام المنظمات للمعايير المالية والإدارية الحديثة الموجودة في القانون الأردني. ولابد من التأكد من وجود أسس تنظيمية وقانونية داخلية تعتمد عليها المنظمة في عملها قبل منح الترخيص من الوزارة المعنية.

ضمان وجود وصف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف في المنظمة لتحديد المسؤوليات، كما يحتاج الوصف الوظيفي أيضا للمراجعة كل سنة أو سنتين ومناقشته مع الموظف. وتؤكد إحدى المقابلات على دور الديوان العام للمحاسبة بإجراء التدقيق على المنظمات وبشكل دوري.

ولابد من وجود خطط وأهداف ومؤشرات نجاح موضوعة مسبقا لتنفيذها وتقييمها وهذا ما يشكل أساساً للمساءلة وأن تكون هناك خطط للمتابعة والتقييم وأن يأتي طرف ثالث محايد من خارج المنظمة لقياس نجاح الخطط والأهداف حتى لاتكون له مصالح مع المستفيدين أو العاملين.

تتعزز الشفافية من خلال تطبيقها على مستوى الأقسام وعلى مستوى المؤسسة ككل. ومن المهم جدا أن يعرف كل موظف دور إدراته أو قسمه إضافة إلى دور مديره المباشر ومسؤولياته حتى يستطيع أن يعرف ما إذا كان مديره يؤدي عمله أو مقصر فيه وأن يعرف ما هي الخطوة التي يمكن أن يتخذها في حالة تقصيره بحيث يكون هناك خارطة طريق أو خطة واضحة (Road Map) للإجراءات ومع من يمكن أن يتواصل.

تبدأ الشفافية بقرار إداري من المنظمة نفسها بأن تكون شفافة مالياً وإدارياً حتى تتبع خطوات محددة لتطبيق هذا القرار وتسمح للموظفين بطرح أي سؤال باعتبارهم أصحاب مصلحة (Stockholders).

تتعزز سيادة القانون عبر وجود آليات للطعن (Appeal) يعرفها الموظف جيدا في حالة القرارات غير الموافقة للقوانين الداخلية أو التي يعتقد الموظف أنها غير عادلة، وبهذا يعرف الموظف أن هناك طريقا لإعادة النظر في أي قرار يمكن أن ينظر فيه من قبل طرف ثالث محايد.

ومن المهم لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد أن يكون هناك خطة واضحة للتطبيق ويمكن قياس ما أنجز منها نهاية كل عام.

نتائج سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على: ما هي معوقات تطبيق الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني الأردني؟

وخلصت نتائج المقابلات التي أجريت مع بعض المديرين والموظفين إلى مجموعة من المعوقات التي قد تقف أمام تطبيق الحكم الرشيد فيما يلي تلخيصا لأهمها:

لا يرى (33%) ممن تمت مقابلتهم أي نوع حقيقي من العوائق أمام تطبيق الحكم الرشيد إذا ما وجدت الإرادة للتغيير وكان هناك التخطيط السليم من البداية ضمن مؤسسية قائمة على الحكم الرشيد وقوانين واضحة ومنشورة لايعرف بها مجرد مجموعة من الموظفين ولكن جميع أفراد المنظمة. إن كل القوانين التي يفرضها الحكم الرشيد هي في صالح الموظفين والإدارات والمؤسسات ولذلك فليس هناك أي عقبات سوى أن المسألة تحتاج إلى تعود، ولكن من المهم أن تكون فوائد هذه القوانين واضحة بتفاصيلها للجميع حتى لا يكون هناك أي مقاومة وأن تحقق مبدأ (win win situation) ويستفيد من آلياتها الجميع.

بينما يعتقد الأغلبية (67%) بأن هناك عوائق تتمثل في وجود فجوة قانونية وفجوة ثقافية وفجوة تطبيق للحكم الرشيد. حيث يسمح القانون بتشكيل منظمات تؤسسها أفراد الأسرة الواحدة، ويكمن الخلل القانوني أيضا في الأنظمة الداخلية التي تسمح بإعادة انتخاب الشخص إلى مرات لانهائية وبالتالي يستطيع الشخص الذي يعاد انتخابه مرتين أو ثلاث مرات أن يهيمن على جميع مفاصل المنظمة ويستطيع أن يتلاعب بجميع أنظمتها وآليات عملها الداخلي، ولذلك فالسماح لانتخاب الهيئة الإدارية لأكثر من دورتين انتخابيتين يعارض معايير الحكم الرشيد. وبما أن القانون يسمح بتشكيل منظمات تؤسسها أفراد الأسرة الواحدة نجد أغلب منظمات المجتمع المدني منظمات

صغيرة ومتواضعة ويرأسها دائما المؤسسون وهو الأمر الذي لا يسمح بتوسعها أو إجراء أي انتخابات فيها وهو عائق آخر يجب الانتباه إليه.

أما من ناحية التطبيق فلا توجد لدى المنظمات خطط وأهداف ومؤشرات نجاح موضوعة مسبقا لتنفيذها وتقييمها وهذا ما يشكل فجوة أمام تطبيق المساءلة. كما أنه من المفترض أن يقوم الديوان العام للمحاسبة بالتدقيق الدوري على منظمات المجتمع المدني حتى تلتزم بضبط أنشطتها ماليا وإداريا. وتستغل قلة من المنظمات حالة أللاشفافية في عدم الإعلان عن موازنات واضحة في الحصول على دعم مزدوج من جهتين مختلفتين لنفس المشروع وهو ما يسئ ويشوه صورة بقية المنظمات.

أما الفجوة الثقافية بحسب رأي (66.7%) فتتمثل في ثقافة المنطقة العربية والتي لا يحب المدير فيها أن يحد من صلاحياته ولهذا السبب نجد أن الإدارة ضعيفة في الوطن العربي ككل. يضاف إلى ذلك ما يعتبره البعض مشكلة رئيسة وهي عدم وجود قيم عمل وعدم وجود الشغف لأداء المهام والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة في منظمات المجتمع المدني وسعي بعض الشباب فقط من أجل الراتب والمسمى الوظيفي من غير الرغبة بالقيام بأي عمل. ويشكو البعض من عدم وجود اهتمام ذاتي لدى الموظف لتنمية مهاراته.

وتبرز هذه المشكلة بسبب عدم الاختيار الصحيح من البداية للموظفين الذين لا يتوفر لديهم الشغف والرغبة الحقيقة في العمل في مجال منظمات المجتمع المدني والذي يؤثر سلبا على تكيفهم وتطبيقهم للأنظمة والقوانين الداخلية، إضافة إلى عدم اطلاع الموظفين على القوانين والأنظمة الموجودة في المنظمة. كما تنتقد المفاهيم السلوكية للأشخاص القائمين على هذه المنظمات خصوصا في الإدارة العليا في المنظمات الذين يفتقدون لحس المسؤولية وهو ما ينعكس على كل الموظفين، وتشكل الحلول الودية الدائمة وتجنب تطبيق عقوبات أو إنذارات عائقاً ثقافياً أمام الحكم الرشيد.

وتشير إحدى المقابلات إلى عدم وجود الاهتمام الإعلامي لتغطية الأنشطة الناجحة والإدارات الناجحة في منظمات المجتمع المدني إلا عندما يتعلق الموضوع بزيارة لوزير أو مسؤول للمنظمة ما قد يسبب الإحباط لدى البعض ويحرم المجتمع من التعلم من قصص النجاح المحلية.

التوصيـــات

على منظمات المجتمع المدني أن تقوم بعلاج جوانب الضعف الذي تعاني بالتزام أكبر بمبادئ الحكم الرشيد ورفع مستوى الشفافية وأن تتبنى مدونات سلوك وأنظمة داخلية مفصلة وواضحة. ولابد من تطوير قدرات الموظفين وقادة ونشطاء المنظمات وسن القوانين الملزمة لاختيار القادة بطريقة الانتخاب التنافسي بدلا عن التعيين أو التزكية. وحتى تكون منظمات المجتمع المدني مؤهلة لتحقيق شراكـة فاعلـة مع كـل من القطاع الخاص والعـام لابـد من تطبيـق معاييـر عاليـة من الشفافيـة والمساءلة ومبـادئ الحكم الرشيـد والديمقراطيـة الداخليـة. ومن أجـل تحقيـق هذا الهـدف توصـي الدراســة بما يلي:

أولاً الإصلاحات المؤسسية من داخل المنظمات:

1. على منظمات المجتمع المدني أن تبادر بنفسها لإجراء إصلاحات داخلية قائمة على مبادئ الحكم الرشيد وأن تطبق نموذج ديمقراطي بدلا من إنتظار دعاوى ومبادرات الإصلاح من الخارج.
2. إنشاء مراكز للتدريب وبناء القدرات المؤسساتية لمنظمات المجتمع المدني القائمة حسب معايير الحكم الرشيد.
3. تخصيص نسبة من الميزانية السنوية للمنظمة أو من نسبة تمويل أي مشروع للتطوير الإداري والتدريب وبناء قدرات الموظفين.
4. تواصل المنظمات مع بعضها البعض للاستفادة من التجارب الناجحة.
5. إقامة ورش عمل مستمرة بهدف التعريف بالحكم الرشيد وكيفية تعزيزه في منظمات المجتمع المدني.
6. الاستفادة من الأنظمة والقوانين الداخلية للمنظمات الدولية وتعديلها لتتوائم مع متطلبات منظمات المجتمع المدني.
7. على المنظمات تبني العمل المأجور مع مراعاة أن تكون الأجور مجزية من أجل تحقيق فاعلية أكبر لعمل المنظمة وإخراجها من دائرة الإحسان والتطوع المجاني واستبداله ببرامج تطبيق للخريجين الجدد من الجامعات (Internship).

ثانياً الآليات المساعدة على تعزيز الحكم الرشيد:

1. على المنظمات أن تهتم بتوزيع استطلاعات للرأي لقياس درجة الرضا الوظيفي ومعرفة احتياجات الموظفين المختلفة وتلقي التغذية الراجعة (Feedback).
2. عقد اجتماعات سنوية تقييمية شاملة (Retreats).
3. تبني مدونات سلوك واضحة ومفصلة (Code of Conduct) وإقامة ورشات عمل باستمرار من أجل التعريف بمدونات السلوك وشرحها وتوضيحها للموظفين.
4. تبني مدونات للموظفين واضحة ومفصلة (Employee Handbok) تبين حقوق وواجبات جميع الموظفين.
5. تبني قوانين تضمن حماية الموظفين من التصرفات أو القرارات التعسفية وتمكن من ممارسة حق المساءلة مثل (Whistleblowing) والتقييم العكسي وقوانين ضد تضارب المصالح (Conflict of Interests).
6. زيادة الاهتمام بمحتوى المواقع الإلكترونية التابعة للمنظمات بحيث تنشر عبرها التقارير المالية وفرص التوظيف ومدونات السلوك والقوانين الداخلية.
7. تعزيز استخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة لتعزيز الشفافية وسياة القانون في المنظمات كالأرشفة الإلكترونية واستخدام البريد الإلكتروني للمراسلات والإجراءات والإعلان عن الوظائف عبر وسائل التواصل الاجتماعي إضافة إلى الوسائط الأخرى المعروفة.
8. التوصل إلى آليات يتفق عليها الجميع للمشاركة في صنع القرار وآليات للمساءلة والمحاسبة.
9. على المنظمات أن تقوم بتمكين قيادات جديدة وشابة في مناصب إدارية مختلفة.

ثالثاً الإصلاحات من خارج المنظمات:

1. من المفيد أن تقوم وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية بتطوير المعايير التي تقيّـِم بها عمل منظمات المجتمع المدني لتشمل جميع معايير الحكم الرشيد.
2. إلزام كافة المنظمات بعمل عقود للموظفين ومتابعة ذلك.
3. إلزام جميع المنظمات بتحويل الرواتب ومبالغ المشتريات الكبيرة عبر تحويل بنكي لضمان الشفافية.

وأخيرا توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث لتغطية الجوانب الأخرى للحكم الرشيد (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والمالية) وإجراء بحوث تغطي بقية مبادئ الحكم الرشيد التي لم يشملها هذا البحث.

المـراجـــع

أولا المراجـــع العربيـــــة

أحمد، أيمن طه حسن (2008)، **المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الأمم المتحدة (2011)، **مذكرة الأمين العام التوجيهية: نهج الأمم المتحدة تجاه تقديم المساعدة من أجل تعزيز سيادة القانون على الصعيد الدولي**، أيار/مايو 2011، نيويورك.

الأمم المتحدة (2013)، **الأهداف الإنمائية للألفية وما بعد 2015**، نيويورك.متوفر على الرابط: **http://www.un.org/ar/millenniumgoals/**

برلمانيون عرب ضد الفساد (2011)، **واقع النزاهة والفساد في العالم العربي: خلاصة دراسات حالات ثماني بلدان عربية 2009 – 2010** (ط1)، بيروت، لبنان.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997)، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، وثيقة للسياسات العامة، كانون الثاني/يناير1997، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997)، **الفساد والحكم الرشيد**، شعبة التطوير الإداري وإدارة الحكم، مكتب السياسات الإنمائية، الأمم المتحدة، يوليو 1997، نيويورك.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2002)، **تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002**، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، الأمم المتحدة.

بعيرة، أبو بكر مصطفى و بعيرة، أنس أبو بكر (2008)، لاتنمية مستدامة بدون إدارة قوامة، مؤتمر التنمية المستدامة في ليبيا، ورقة معتمدة بموقع شبكة الأمم المتحدة لتطوير الإدارة الحكومية، مركز أبحاث جامعة قاريونس 2008، ببنغازي، ليبيا. متوفر على الرابط:
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpan038760.pdf

بن عبد العزيز، خيرة (2012)، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات

الترشيد الإداري، **مجلة المفكر**، (8) ص: 315 – 337، نوفمبر 2012، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

التجمع العالمي للمنتدى المفتوح في اسطنبول المفتوح حول فاعلية التنمية في منظمات المجتمع المدني (2010)، مبادئ اسطنبول لفاعلية التنمية الخاصة بمنظمات المجتمع المدني، 28 – 30 سبتمبر 2010، اسطنبول، تركيا.

حميد، شادي (2010)، بين إشكالية التبعية للخارج ومطب الاحتواء الحكومي: المجتمع المدني في العالم العربي ومعضلة التمويل، **مجالة آفاق المستقبل**، (7) سبتمبر/أكتوبر 2010، ص: 46 – 47.

الحوراني، هاني (2012)، **حالة الأدبيات الموضوعة حول المجتمع المدني في الأردن**، عمَّان، الأردن، مركز الأردن الجديد للدراسات.

ديل، جيليان، **اتفاقيات مكافحة الفساد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: دور المجتمع المدني في انجاح الاتفاقيات**، برلين، ألمانيا، منظمة الشفافية الدولية.

رطروط، فواز (2006)، تجربة وزارة التنمية الاجتماعية في إدماج مؤسسات المجتمع المدني المسجلة لديها في سياساتها، وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية. متوفر على الرابط:
www.mosd.gov.jo/index.php?Itemid=35&id=226&option=com_content &task=view

سجل الجمعيات (2013)، وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية. متوفر على الرابط:
www.societies.gov.jo

سيف الدين، حسين يونس (2009)، **دراسة تحليلية لمفاهيم المجتمع المدني في مناهج مادة الفلسفة في المرحلة الثانوية – الفرع الأدبي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، سوريا، دمشق.

صونية، العيدي (2008)، المجتمع المدني، المواطنة والديمقراطية: جدلية المفهوم والممارسة، **مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية**، العددان (الثاني والثالث) يناير - مايو، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص: 14 – 15.

عبد النور، ناجي (2008)، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر، **مجلة المفكـر**، 2008 (3) ص: 105– 120، جامعة بسكرة، الجزائر.

عدوان، شارل (2013)، تعريب كلمة Governance، البنك الدولي. متوفر على الرابط:
http://go.worldbank.org/9HVIMLLNL0

العزام، عالية علي (2011)، **الموروث الاجتماعي الثقافي وأثره في تمكين المرأة العاملة في مؤسسات المجتمع المدني**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العزام، عبد المجيد والشرعة، محمد كنوش (2006)، اتجاهات عينة من منتسبي مؤسسات المجتمع المدني نحو المشاركة السياسية في الأردن: دراسة إحصائية تحليلية، **مجلة دراسات** / العلوم الإنسانية والاجتماعية، 33 (3): 483 – 503.

فوكوياما، فرانسيس (1993)، **نهاية العالم وخاتم البشر**، (ترجمة: حسين أحمد أمين)، (ط1)، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.

قنديل، أماني (2010)، كيف نقيم دور منظمات المجتمع المدني؟، **المظلة** / الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، عدد 47، القاهرة، مصر.

مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية (2008)، المؤتمر الإقليمي حول دعم تطبيق "إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد" في الدول العربية، 21 – 23 يناير 2008، البحر الميت، الأردن.

محمود، عباس فاضل (2012)، دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز البناء الديمقراطي في العراق، **مجلة الأستاذ**، (203) ص: 615 - 641، الوحدة التربوية لدراسات السلام وحقوق الإنسان، كلية التربية، ابن رشد، العراق.

محي الدين، بياضي (2012)، **المجتمع المدني في دول المغرب العربي ودوره في التنمية السياسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

مركز الأردن الجديد للدراسات (2011)، **تعزيز الانخراط المدني في المجتمع الأردني وزيادة تأثيره على السياسات العامة**، ورقة سياسات منبثقة عن مشروع دليل مؤشرات المجتمع المدني في الأردن.

مصلح، عبير (2013)، **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد** (ط 3)، رام الله، فلسطين، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان.

المطوري، أحمد جاسم محمد (2011)، مدى توافر مؤشرات إدارة الحكم وأثرها على النمو الاقتصادي في العراق، **مجلة الاقتصاد الخليجي**، 2011 (19)، ص: 1- 22.

المعهد الديمقراطي الدولي للشؤون الدولية NDI (2009)، **مصطلحات المشاركة المدنية: دليل المصطلحات والعبارات الشائعة** ، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.

ملاوي، أحمد إبراهيم (2008)، أهمية منظمات المجتمع المدني في التنمية ، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 2008 (24) العدد الثاني.

ناصر الدين ، يعقوب عادل (2012)، **الحاكمية وأبعادها والإصلاح المجتمعي، ورقة عمل مقدّمة إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل**، عمان – الأردن، هيئة الإغاثة الأردنية 24 مارس 2012.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID (2012) ، **الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني**، برنامج تدريبي 27 – 29 فبراير 2012، برنامج دعم المجتمع، مصر.

ثانيا المراجــــع الأجنبيــــة

Abdellatif, Adel M. (2003), **Good Governance and Its Relationship to Democracy and Economic Development**, Global Forum 3 on Fighting Corruption and Safeguarding Integrity (GF3/WS/IV-3/S1), Workshop IV. Democracy, Economic Development and Culture, Seoul 20-31 May 2003.

Aitbaeva, Aisuluu, Ayompe, Ayompe, Barnes, Daniel W., Chowdhury, Afroza, Singerman, Joel and Trapnell, Stephanie E. (2013), **Immunity Protections For High-Level Public Officials**, Public Accountability Mechanisms (PAM) Initiative of The World Bank Public Sector and Governance Group, World Bank, June 2013.

Annan, Kofi (1998), the Annual Report to the General Assembly on the Work of the Organization 21 September 1998, the United Nations, Press Release SG/2048, GA/9443. Retrieved from **http://www.un.org/News/Press/docs/1998/19980921.sg2048.html**

Annan, Kofi (1999), Preventing War and Disaster: 1999 Annual Report on the Work of the Organization, the United Nations. Retrieved from **http://www.un.org/cyberschoolbus/briefing/governance/**

Arndt, Christiane and Oman, Charles (2006), **Uses and Abuses of Governance Indicators,** Paris, France, Development Center of the Organization for Economic Co-Operation and Development.

AusAID – Australian Agency for International Development (2012), **Effective Governance: Thematic Strategy November 2011**, Canberra, Australia, Commonwealth of Australia.

Beloe, Seb, Elkington, John, Hester, Katie Fry and Newell, Sue (2003), **The 21st Century NGO In the Market for Change**, (2nd Ed.), Sustainability, London, United Kingdom, pp: 2, 5.

Besançon, Marie (2003), **Good Governance Rankings: the Art of Measurement**, Report no 36, World Peace Foundation, WPF Program on Intrastate Conflict and Conflict Resolution, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, Massachusetts, P: 5-6.

Bliss, Susan (2010), **Art of Governance**, Professional Teachers' Council NSW, New South Wales, Australia, p: 5.

BMZ – the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (2009), **Promotion of Good Governance in German Development Policy**, Strategies 178, Bonn, Germany, Division Governance, democracy, rule of law, February 2009, pp: 3-4.

BMZ – the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (2012), **Good Governance in Practice: Approaches and examples from development practice**, Bonn, Germany, Division Governance, democracy, rule of law, October 2012, pp: 5-29.

Bugg, Grace and Dallhoff, Sue (2006), **National Study of Board Governance Practices in the Non-Profit and Voluntary Sector in Canada**, Toronto, Canada, Centre for Voluntary Sector Research and Development, Strategic Leverage Partners Inc.

Chenhall, Robert H., Hall, Matthe and Smith, David (2010), Social Capital: the Role of Management Control Systems in NGOs, **Chartered Institute of Management Accountants,** Vol. 6 (6).

Court, Julius, Fritz, Verena, and Gyimah-Boadi, E. (2007), **Measuring Governance: What Guidance for Aid Policy?,** London, UK, Overseas Development Institute.

Davidson, Julie, Lockwood, Michael, Curtis, Allan, Stratford, Elaine, and Griffith, Rod (2006), **Governance Principles for Regional Natural Resource Managemen**, Report no. 1 Pathways to good practice in Regional NRM governance, Australian Government, December 2006.

Diarra, Gaoussou and Plane, Patrick (2011), Assessing The World Bank's Influence on the Good Governance Paradigm, Etudes et Documents, E 2011.27,Centre d'Etudes et de Recherches sur le Développement International (CERDI), Clermont Université, Clermont-Ferrand, France, p: 26-27. Retrieved from **http://hal.inria.fr/docs/00/61/91/56/PDF/2011.27.pdf**

Edgar, Laura, Marshall, Claire and Bassett, Michael (2006), **Partnerships: Putting Good Governance Principles in Practice,** Ottawa, Canada, Institute on

Governance, pp: 3, 9 – 11.

Fourie, D. (2012) Good Governance for Cost Effective Financial Management: A Public Sector Financial Management Approach, **African Journal of Public Affairs**, Volume 5 (3), December (2012) Pretoria, South Africa,School of Public Management and Administration, University of Pretoria: pp. 69 – 81.

Gastil, John (1993), **Democracy in Small Groups: Participation, Decision Making, and Communication**, Philadelphia, USA: New Society Publishers, p: 50.

Good Governance and the Establishment of the "Institution-Based State", 12th General Annual Conference 8 – 10 September 2012 Cairo, Egypt. **http://www.arado.org.eg/edaracairo/default.aspx**

Graham, John, Amos, Bruce and Plumptre, Tim (2003), **Principles for Good Governance in the 21st Century**, Policy Brief No.15, Ottawa, Canada, Institute on Governance.

Hannley, Lynn (2007), Good Governance, Emmanuel, Joy and Cayo, Lyn, In: **Effective Practices in Starting Co-ops** , (pp. 221- 227), British Columbia, Victoria, Canada, British Columbia Institute for Co-operative Studies 2007, University of Victoria.

Hourani, Hani (2010), **Civil Society Index - Analytical Country Report: Jordan 2010 - The Contemporary Jordanian Civil Society: Characteristics, Challenges and Tasks**, Amman, Jordan, AL-Urdun Al-Jadid Research Center.

Hyden, Goran, Court, Julius and Mease, Ken (2003), **Civil Society and Governance in 16 Developing Countries**, World Governance Survey Discussion Paper 4, July 2003, Overseas Development Institute, p: 14.

IFAD - International Fund for Agricultural Development (1999), **Good Governance: an Overview**, Executive Board – Sixty-Seventh Session Rome, 8-9 September 1999, EB 99/67/INF.4, pp: 3-4.

International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2006), **A Decade of Measuring the Quality of Governance – Governance**

Matters 2006, World Wide Governance Indicators, Washington, P: 2.

Jaques, Isobelle (2006), **Strengthening Democratic Governance: the Role of Civil Society**, Report on Wilton Park Conference S06/10 in association with the Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, United States, Harvard University.

Jarrah, Sameer (2009), **Civil Society and Public Freedom in Jordan: the Path of Democratic Reform**,Washington, D.C, United States, the Saban Center for Middle East Policy at the Brookings Institution.

Jasim Uddin, Mohammad and Joya, Laila Ashrafun (2007), **Development through Good Governance: Lessons for Developing Countries**, Asian Affairs, Vol. 29, No. 3 :1-28, July-September 2007.

Jones, Nicola and Tembo, Fletcher (2008), **Promoting Good Governance through Civil Society–Legislator Linkages: Opportunities and Challenges for Policy Engagement in Developing Country Contexts**, London, UK, Overseas Development Institute.

Kaufmann, Daniel and Kraay, Aart (2007), Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?, Policy Research Working Paper 4370, World Bank Institute, Global Governance Group and Development Research Group, Macroeconomics and Growth Team. Retrieved from **http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-4370**

Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart and Mastruzzi, Massimo (2009), **Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996–2008**, The World Bank, Development Research Group.

Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart, and Mastruzzi, Massimo (2010), **The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues**, World Bank September 2010, p: 3.

Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart, and Zoido-Lobarton, Pablo (2000), **Governance Matters from Measurement to Action**, Finance & Development, June 2000.

Knoll, Martin and Zloczysti, Petra (2011), **The Good Governance Indicators of the**

Millennium Challenge Account: How Many Dimensions are Really Being Measured?, Discussion papers, Berlin, Germany, the German Institute for Economic Research, No. 1148.

Laughlin, L. Fredric and Andringa, C. Robert (2007), **Good Governance for Nonprofits: Developing Principles and Policies for an Effective Board,** New York: American Management Association.

Maurseth, Per Botolf (2008), **Governance Indicators: A guided Tour**, NUPI Working Paper (754), Department of International Economics, Norwegian Institute of International Affairs (Norsk Utenrikspolitisk Institutt), Oslo, Norway, Pp: 5, 27.

McIntyre, Donald G. (2008), **Two Roads No Exit: an in Camera Discourse on Negotiations in North America Today**, Unpublished Master's Thesis, September 2008, Faculty of Graduate Studies (Law), the University of British Columbia, Vancouver, Canada, pp: 42, 44.

Mufford, Tina, Dura, Sally, Ka'abneh, Hailana and Janeva, Biljana (2010), **How Can Civil Society Effectively Influence Government to Help Ensure Its Responsiveness?**, The Sixth Assembly, Making Democracy Work, Published on World Movement for Democracy, April 10 -14 2010, Jakarta, Indonesia, p: 78.

Mustafizur, Rahaman Muhammad (2006), **Good Governance: A Conceptual Analysis,** Osaka, Japan, Osaka university Knowledge Archive, Osaka School of International Public Policy, Osaka University.

NDI - National Democratic Institute for International Affairs (2009), **Civic Participation Terminology: A Guide to Frequently Used Terms and Phrases**, Washington, USA.

NDI - National Democratic Institute for International Affairs (2005), Organizational Development for NGOs, Washington, USA, pp: 22-32. Retrieved from **http://www.ndi.org/files/1839_gongtoolkit.pdf**

Nzimakwe, Thokozani Ian (2008), South Africa's NGOs and the Quest for Development, **International NGO Journal,** Vol. 3 (5), pp: 090 – 097.

OPM and CIPFA - Office for Public Management and The Chartered Institute of Public

Finance and Accountancy (2004), **Good Governance Standard for Public Services**, London, United Kingdom.

Parigi, V. K., Geeta, P., and Kailasam, Rameesh (2004), Ushering in Transparency for Good Governance, Centre for Good Governance, Hyderabad, pp: 1-10. Retrieved from **www.cgg.gov.in/workingpapers/Ushering_in_Transparency.pdf**

Punyaratabandhu, Suchitra (2004), Commitment to good governance, development and poverty reduction: methodological issues in the evaluation of progress at the national and local levels, **Economic and Social Affairs**, School of Public Administration, National Institute of Public Administration, Bangkok, Thailand.

Thomas, M.A. (2010), What Do the Worldwide Governance Indicators Measure?, **European Journal of Development Research**, Vol. 22 (1),pp: 31–54.

Transparency International (2012), **Corruption Perceptions Index 2012**, Berlin, Germany.

Transparency International (2013), **Corruption Taints the Education of Children Across the Asia Pacific Region and Must Be Stopped**, Posted 15 October 2013, Berlin, Germany.

UNDP - United Nations (1997), **Corruption and Good Governance,** Discussion paper 3, New York, United States, Development Programme Management Development and Governance Division.

UNDP - United Nations Development Programme – (1994), Good Governance and Sustainable Human Development, **http://mirror.undp.org/magnet/policy/chapter1.htm**

United Nations (2007), **Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens**, 7th Global Forum on Reinventing Government, Building Trust in Government, 26-29 June 2007, Vienna, Austria.

United Nations (2012), **Governance and Development**, UN System Task Team on the Post-2015 UN Development Agenda, Thematic Think Piece UNDESA, UNDP, UNESCO.

United Nations, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, **What is Good Governance?,** Bangkok, Thailand

Unlukaplan, Ilter (2010), Policy Coherence, Effectiveness, Openness and Participation in European Union, **International Journal of eBusiness and eGovernment Studies**, Vol 2 (1), 2010.

Warren, Mark E. (1999), **Civil Society and Good Governance**, Washington, DC., United States, Department of Government, Georgetown University, October 18, 1999 pp: 2-3, 16-24.

Weiss, Friedl and Steiner, Silke (2006), Transparency as an Element of Good Governance in the Practice of the EU and the WTO: Overview and Comparison, **Fordham International Law Journal**, Vol. 30 (5), 2006, Article 8, (pp.1552-1553).

Willetts, Peter, **What is a Non-Governmental Organization?** Article 1.44.3.7 Non-Governmental Organizations, London, UK, City University.

World Bank (1989), **Sub-Saharan Africa from Crisis to Sustainable Growth – a Long-Term Perspective Study**, Washington, D.C. p: 12.

World Bank (2013), **Public Accountability Mechanisms**, Governance and Public Sector Management.

ملحق (1)

رسالة التغطية

عزيزتي المشاركة / عزيزي المشارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد ،،،

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: "مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن (الجانب الإداري)" وقد صممت هذه الاستبانة لغرض هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق الحكم الرشيد والعوائق التي تواجهه وطرق تعزيزه.

سوف تساعدنا إجاباتك في الاستبانة على فهم أفضل للعوامل التي تساعد المنظمات على اتباع خطوات فاعلة من أجل تحقيق الحكم الرشيد والذي بدوره سوف ينعكس إيجابا على تعزيز ثقة المانحين والموظفين والمستفيدين بهذه المنظمات وبالتالي توسيع أنشطة المنظمة وزيادة مواردها المالية وإداراتها بكفاءة وفاعلية.

ولأنك الشخص الذي يستطيع إعطائنا صورة صحيحة من خلال خبرتك وعملك في إحدى منظمات المجتمع المدني، ألتمس منك قضاء عشر دقائق من وقتك للإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة.

سوف تعامل كل الإجابات بسرية، ولن يطلع عليها سوى الباحث والدكتور المشرف على البحث، ولن تستخدم إلا في أطار هذا البحث من ناحية أكاديمية صرفة. ولكي نحافظ على كامل الخصوصية للمشاركات والمشاركين سنتعامل مع الاستبانات بالأرقام من غير كتابة الأسماء عليها.

ملخص عن نتائج الدراسة بعد تحليل البيانات سوف يرسل إليكم عبر البريد الإلكتروني لاحقا.

وفي الختام، تقبلوا خالص شكري وتقديري لتعاونكم واسهامكم المقدر من أجل إنجاح هذا البحث.

خالص التحيات

فاروق إبراهيم
طالب ماجستير في الإدارة العامة
Farouq.Ibrahim@daad-alumni.de

ملحق (2)

أستبانة الدراسة

أرجو التكرم بالإجابة المناسبة:

البيانات الشخصية والوظيفية		
1	**العمر**	☐ 30 سنة أو أقل ☐ 31 – 40 ☐ 41 – 50 ☐ 51 سنة أو أكثر
2	**الجنس**	☐ ذكر ☐ أنثى
3	**الحالة الاجتماعية**	☐ متزوج/ ـة ☐ أعزب / عزباء ☐ أرمل/ ـة ☐ مطلق/ ـة
4	**المستوى التعليمي**	☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
5	**هل لديك منصب إداري؟**	☐ نعم ☐ لا
6	**سنوات الخبرة**	☐ 5 سنوات أو أقل ☐ 6 – 10 ☐ 11 – 15 ☐ 16 سنة أو أكثر

أرجو التكرم بوضع إشارة ✓ للإجابة المناسبة:

رقم	الفقـرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أعرف	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تجرى انتخابات مجلس الإدارة في موعدها حسب نصوص النظام					
2	يتاح للموظفين الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة					
3	هناك التزام بحضور اجتماعات مجلس الإدارة					
4	هناك التزام بحضور اجتماعات الأقسام					
5	هناك تدوير وظيفي للمناصب الإدارية في المنظمة Job Rotation					
6	يحرص مديري المباشر على تفويض بعض صلاحياته لي					
7	تحرص المنظمة بشكل عام على أخذ آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات					
8	تسمح المنظمة بمشاركة متطوعين في نشاطات المنظمة					
9	لدى المنظمة آلية فاعلة لجذب المتطوعين					
10	تشارك المنظمة موظفيها بالمعلومات والأخبار الجديدة باستمرار					
11	يسهل التواصل مع الإدارة العليا (لإبداء الرأي أو المقترحات... الخ)					

رقم	الفقـرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أعرف	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12	يشارك جميع الموظفين في اجتماع سنوي Retreat واحد على الأقل					
13	لدى المنظمة برنامج تطبيق/ تدريب Internship للخريجين الجامعيين الشباب					
14	يقيم كل موظف أداء مديره المباشر في المنظمة Managers Performance Assessment					
15	تلتزم المنظمة بإجراء تقييم الأداء للموظفين Staff Performance Assessment					
16	لدى المنظمة قوانين تحمي من يقوم بالكشف عن أي نشاط مخالف للقانون أو عن سوء استخدام للسلطة أو فساد أو تزوير Whistleblowing					
17	تدرب المنظمة الموظفين من أجل فهم القوانين واللوائح والأنظمة والحقوق والواجبات					
18	تحتفظ المنظمة بسجلات لكل القرارات والمعاملات والإجراءات					
19	تقوم المنظمة بتقييم نتائج أنشطتها ومشاريعها وفقا للأهداف والخطط الموضوعة مسبقا					
20	أستطيع اتخاذ القرارات فيما يخص عملي بحرية وبدون أي ضغوط					
21	تلتزم المنظمة بتقديم مبررات أو تفسيرات للقرارات التي تتخذها (الأسباب، الدوافع، والعواقب المحتملة... الخ)					
22	لدى المنظمة آلية معينة لتلقى الشكاوى والتظلمات (بشكل عام)					
23	يتصف وقت الدوام في المنظمة بالمرونة					
24	تعطى الإجازات السنوية بمرونة					
25	تهتم المنظمة بتدريبي					
26	يتناسب الدخل الشهري مع حجم العمل الذي أقوم به					
27	مكان عملي مريح (تكييف، إضاءة، تهوية، مساحة كافية، وماء...الخ)					
28	أجد كل ما أحتاج لإنجاز عملي (أدوات ووسائل وتسهيلات للعمل)					
29	المنظمة تقدر عملي (ماديا أو معنويا أو كليهما)					
30	تحرص المنظمة على توفير فرص للترقية					
31	توزع المنظمة على الموظفين استبانات / استطلاعات لمعرفة درجة رضاهم الوظيفي					
32	تراعي المنظمة ظروفي الشخصية (مثل المرض، الحمل، الرضاعة...الخ)					

رقم	الفقـرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أعرف	لا أوافق	لا أوافق بشدة
33	أجد في موقع المنظمة الإلكتروني كل المعلومات التي أبحث عنها عن المنظمة					
34	أعتقد أن موقع المنظمة الإلكتروني يعطي صورة واضحة عن عملها					
35	لدى المنظمة سلم رواتب واضح ومعلن لكل وظيفة Salary Scale					
36	ميزانية المنظمة معلنة					
37	مصادر تمويل المنظمة موضحة حسب المصدر والمبلغ والغرض					
38	يتم الإلتزام ببنود الموازنة المقرة (للأنشطة أوالمشاريع... الخ)					
39	معايير التوظيف واضحة ومعلنة					
40	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام					
41	يتضمن إعلان الوظائف الشاغرة المؤهلات والشروط المطلوبة للوظيفة					
42	تتطابق التعيينات مع المؤهلات والشروط المعلنة لشغل الوظيفة					
43	معايير الترقية واضحة ومعلنة					
44	معايير المشتريات واضحة ومعلنة					
45	آلية صنع القرار في المنظمة واضحة ومعلنة					
46	تنشر المنظمة تقارير عن أنشطتها بشكل دوري					
47	تنشر المنظمة بيانات صحفية بشكل دوري					
48	تنشر المنظمة تقارير مالية بشكل دوري					
49	تلتزم المنظمة بإجراء تدقيق مالي داخلي Internal Auditing					
50	تلتزم المنظمة بإجراء تدقيق مالي خارجي External Auditing					
51	تتبنى المنظمة آلية التدقيق الإداري للتأكد من توافق المعاملات والإجراءات مع أنظمة وقوانين المنظمة Operational Auditing					
52	تقوم المنظمة بتحديث سجل الموجودات بشكل مستمر					
53	تحتفظ المنظمة بسجل موجوداتها وإيصالاتها المالية وميزانياتها للمدة المقررة في القانون					
54	قوانين المنظمة بشكل عام واضحة					
55	يوجد نظام داخلي مفصل للمنظمة					
56	لدى المنظمة مدونة سلوك واضحة Code of Conduct/Ethics Code					

رقم	الفقـرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أعرف	لا أوافق	لا أوافق بشدة
57	لدى المنظمة مدونة للموظفين واضحة (تبين قواعد التوظيف والترقية وساعات العمل والإجازات السنوية والمرضية... الخ)					
58	لدى كافة موظفي المنظمة عقود عمل (ما عدا المتطوعين)					
59	معظم الوظائف في المنظمة لها وصف وظيفي واضح Job Description					
60	يصرف الراتب عبر تحويل بنكي					
61	هناك معيار عادل للمكافآت					
62	توزع المنظمة المهام والواجبات الوظيفية بعدالة					
63	تشجع المنظمة توظيف الشباب					
64	تشجع المنظمة توظيف المرأة					
65	تراعي قوانين المنظمة وضع المرأة الحامل					
66	لدى المنظمة قوانين تحمي الموظف من التصرفات التعسفية					
67	تتعامل المنظمة مع جميع الموظفين على قدم المساواة					
68	لدى المنظمة قوانين ضد تضارب المصالح Conflict of Interests					

شكرا جزيلا

فاروق إبراهيم

ملحق (3)

أسماء الأساتذة المحكمين

	الاسم	القسم / الكلية	الجامعة
1.	د. عادل الشمايلة	قسم الإدارة العامة / كلية الأعمال	الجامعة الأردنية
2.	د. محمد ياغي	قسم الإدارة العامة / كلية الأعمال	الجامعة الأردنية
3.	د. ربحي الحسن	قسم الإدارة العامة / كلية الأعمال	الجامعة الأردنية
4.	د. زغبي الزغبي	قسم إدارة الأعمال / كلية الأعمال	الجامعة الأردنية
5.	د. سامر الدحيات	قسم إدارة الأعمال / كلية الأعمال	الجامعة الأردنية
6.	د. حيدر ظاظا	قسم القياس والتقويم / كلية العلوم التربوية	الجامعة الأردنية
7.	د. فريال أبو عواد	قسم القياس والتقويم / كلية العلوم التربوية	الجامعة الأردنية
8.	د. مظهر عطيات	قسم القياس والتقويم / كلية العلوم التربوية	جامعة البلقاء
9.	د. علي المستريحي	قسم الإدارة العامة / كلية الأعمال	جامعة اليرموك
10.	Dr. Renate Schmidt	Department of Economic and Social Sciences	Potsdam University

ملحق (4)

الجدول التفصيلي لنتائج المقابلات

رقم المقابلة	طرق تعزيز الحكم الرشيد	المعوقات
1	الفصل بين السلطات وعدم تداخل الإدارات والمسؤوليات انتخاب مجلس الإدارة أن يكون هناك ممثل للموظفين يحضر اجتماعات مجلس الإدارة	لا توجد معوقات محددة
2	وجود قوانين واضحة وضمان تطبيقها على الجميع. إنشاء لجنة الموظفين لتكون حلقة وصل بين الإدارة والموظفين وللمشاركة في صنع القرارات. طبع مدونة السلوك والنظام الداخلي في كتيب وتوزيعه على الموظفين. الاجتماعات المستمرة التي تناقش القرارت المتخذة والخطط المستقبلية.	لا توجد معياقت محددة
3	وجود نظام داخلي مفصل وواضح. موظفين مؤهلين ومعايير تعيين تنسجم مع مبادئ الحكم الرشيد. التخطيط المشترك والعمل الجماعي والقيام بتقييم مستمر. الحفاظ على قنوات مفتوحة بين الإدارة والموظفين. القيام بأنشطة اجتماعية مثل الفطور الجماعي أو حفلات عيد الميلاد. الاستعانة بذوي الخبرة في صياغة القوانين الداخلية للمنظمة. الاستفادة من الخبرات في المنظمات المحلية والدولية. استيراد أنظمة جاهزة من منظمات مشابهة والتعديل عليها.	الاعتماد الدائم على الحلول الودية وتجنب تطبيق عقوبات أو إنذارات يعتبر عائق أمام تطبيق الحكم الرشيد في بعض الأحيان.
4	عدم تدخل رئيس وأعضاء الهيئة الإدارية في سير العمليات الإدارية للمنظمة والاقتصار فقط على التخطيط ووضع السياسات. على الهيئات الإدارية معرفة أين يبدأ عملها وأين يقف، وعلى المدير فقط تنفيذ خطة المؤسسة. الالتزام بالتقييم المستمر للموظفين وللمدراء. الالتزام بتقديم تقارير سنوية مالية وإدارية للهيئة العامة. وجود مدقق حسابات إضافة إلى المحاسب. الاستعانة بشركة تدقيق خارجية للتأكد من عمل المحاسب.	عدم وجود الاهتمام الإعلامي لتغطية الأنشطة الناجحة والإدارات الناجحة في منظمات المجتمع المدني إلا عندما يتعلق الموضوع بزيارة لوزير أو مسؤول للمنظمة.

5	لوائح داخلية واضحة إجتماعات دورية موثقة وبمشاركة واسعة لمناقشة الخطط والمشكلات وتوزع المحاضر على جميع الموظفين بالإيميل الإلكتروني.	العلاقات الأسرية التي تربط الموظفين أو القائمين على المنظمات الذين إن لم يكونوا إخوة فهم أولاد عم وهنا تتحول المنظمة إلى Family Business تجارة عائلية. عدم الإعلان عن موازانات واضحة للمنظمات حيث تستغل ذلك بعض المنظمات في الحصول على دعم مزدوج من جهتين مختلفتين لنفس المشروع وهو ما يسئ ويشوه صورة بقية المنظمات.
6	التحديث المستمر لمدونات الموظفين وطباعتها وتوزيعها على الموظفين وتقيم ورشات عمل تعريفية لمحتواه. ضمان وجود وصف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف في المنظمة لتحديد المسؤوليات. المراجعة الدورية للوصف الوظيفي كل سنة أو سنتين ومناقشته مع الموظف.	لا توجد معوقات محددة
7	تدريب الموظفين الجدد على أنظمة المنظمة الداخلية وهذه عملية تأخذ فترة تصل إلى 10 شهور. استخدام لوحة الإعلانات بشكل نشط لإطلاع الموظفين على الجديد وإبقائهم على اتصال مع ما يحدث في المنظمة.	تتمثل المشكلة الرئيسة في عدم وجود قيم عمل. السعي للوظيفة من أجل الراتب والمسمى الوظيفي من غير القيام بأي عمل. لايوجد اهتمام ذاتي لدى الموظفين بتنمية مهاراتهم.
8	توثيق اساليب اتخاذ القرار والانتاخبات الداخلية وكيفية الحصول على التبرعات وكيفية انفاقها. التأكد وجود نظام داخلي جيد تعتمد فيها المنظمة في عملها قبل منح الترخيص لها. تعديل الأنظمة الداخلية للتواكب مع معايير الحكم الرشيد. وجود خطط للمتابعة والتقييم وقياس نجاح الخطط والأهداف.	فجوة قانونية وفجوة تطبيق للحكم الرشيد. السماح بإعادة انتخاب الشخص عدد مرات لانهائية. أغلب منظمات المجتمع المدني صغيرة ومتواضعة ويرأسها دائما المؤسسين وهو الأمر الذي لا يسمح بتوسعها أو إجراء أي انتخابات فيها. مشكلة قانونية حيث يسمع القانون بتشكيل منظمات تؤسسها أفراد الأسرة الواحدة. لا يقوم الديوان العام للمحاسبة بالتدقيق الدوري على منظمات المجتمع المدني. عدم وجود خطط وأهداف ومؤشرات نجاح موضوعة مسبقا تشكل أساس للمساءلة. هناك ثقافة في المنطقة العربية والتي لا يحب المدير فيها أن يحد من صلاحياته ولهذا السبب الإدارة ضعيفة في الوطن العربي.

9	الشفافية على مستوى الأقسام وعلى مستوى المؤسسة يجب أن يعرف الموظف دوره بالضبط وأن تكون واجباته ومسؤولياته واضحة. الاهتمام بعملية بتوجيه الموظف Orientation خصوصا في بداية التوظيف. لتطبيق المساءلة: لابد من وضوح الوظيفة ولتوجيه الصحيح والتواصل المستمر. الاجتماعات اليومية إن تناسب مع طبيعة العمل إخبار الموظفين بكل جديد Update Emails نهاية كل أسبوع عبر البريد الإلكتروني. مكافأة الموظفين ماديا ومعنويا لتحفيزهم على المشاركة توزيع استبانات كل 6 أشهر لقياس مدى رضا الموظفين عن العمل بشكل عام وخاص ولمعرفة أوجه القصور في العمل. سيادة القانون عبر وجود آليات للطعن Appeal يعرفها الموظف جيدا في حالة القرارات غير الموافقة للقوانين الداخلية أو يعتقد الموظف أنها غير عادلة.	يجب أن تكون القوانين win win situation بحيث يستفيد من آلياتها الجميع وتكون في صالح الموظفين والإدارات والمؤسسات ولذلك فليس هناك عقبات ولكن المسألة تحتاج إلى تعود. لاتوجد أي عقبات إن كانت فوائد هذه القوانين واضحة بتفاصيلها للجميع.
10	اختيار الموظف الذي لديه الذكاء العاطفي والشغف في العمل وبطريقة الـ Case study بحيث يوضع الموظف في اختبار عملي اعتماد مؤشرات الأداء Key Performance Indicators	المفاهيم السلوكية The individual behavior للأشخاص القائمين على هذه المنظمات، خصوصا في الإدارة العليا. غياب حس المسؤولية The sense of responsibility وهو ما ينعكس سلبا على كل الموظفين.
11	إشراك الموظفين في عملية التخطيط تبدأ المساءلة من امتلاك المسؤولية عن شيء You own it وتمر بعدة مراحل إلى أن تصل إلى المرحلة الأخيرة التي لابد أن يكون لها عواقب أو نتائج مترتبه محددة. التوعية بالطريقة الفردية المباشرة One on one	عدم معرفة أفراد الإدارات في المنظمات بالقوانين التي عليهم تطبيقها. صغر حجم معظم المنظمات وبالتالي لايوجد لديها القدرة على صياغة قوانين داخليه تتماشى مع معايير الحكم الرشيد. الثقافة وعدم إدراك أهمية الحكم الرشيد في تحسين إدارة المنظمات.
12	المساحة المفتوحة Open Area بالرغم من بعض سلبياتها. زجاج شفاف يفصل المكاتب بناء الجو العائلي ويبدأ بالتوجيهات والتعليمات Orientation. وضع النظام الداخلي بالمشاركة جلسات استماع Debriefing sessions تقارير صغيرة يومية بالمهام Small daily task report تقارير أداء شهرية مشاركة الموظف في اختيار مديره المباشر	عدم وجود قنوات مفتوحة بين الموظفين والإدارة يحول دون المشاركة في المنظمات الكبيرة نسبيا. من الصعب أن يطبق الموظفون شيء يتجاوزه مدرائهم.

13	النظام الداخلي المبني على أسس ومعايير الحكم الرشيد. تمكين الموظف	تظهر العوائق اثناء التنفيذ إن لم يكن هناك تخطيط سليم من البداية.

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN

كليـــــة الأعمـــــال
Faculty of Business

ملحق رقم (5)

الرقم: 1/2/7
التاريخ: 2013/4/1

لمـــــــن يهمـــــــه الأمـــــــر

تحية طيبة وبعد،،

أرجو التكرم بالعلم بأن السيد فاروق عبد الله شرف إبراهيم ورقمه الجامعي (8111107) طالب في قسم الإدارة العامة بكلية الأعمال ببرنامج ماجستير الإدارة العامة يقوم بجمع بعض المعلومات الأولية اللازمة لتحضير رسالة الماجستير بعنوان " مدى تطبيــق مبــادئ الحكــم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن (الجانب الإداري) ".

لذا أرجو التكرم بتقديم التسهيلات اللازمة له في جمع المعلومات الأولية المــشار إليهــا أعلاه، علما بأن أية معلومات يحصل عليها ستكون موضع ثقة وكتمان ولن تنــاقش إلا فــي المحيط الأكاديمي البحت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس قسم الإدارة العامة



الدكتور خلف الحديد

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي - ٢٤٢٠٠ فاكس: ٥٣٥٥٥١٠/ ٥٣٥٥٥٢٢ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 24200 Fax: (962-6) 5355510/5355522 Amma 11942 Jordan
E-mail: admin@ju.edu.jo

ملحق رقم (6)
كتيب تصنيف الجمعيات حسب التخصص 2013

كتّيب تصنيف
الجمعيات حسب
التخصص 2013

معلومات عامة

هل على الجمعية ان تقوم بتحديد مجال تخصصها:

على جميع الجمعيات المسجلة لدى دائرة سجل الجمعيات أن تحدد مجال تخصصها، وهذا يشمل الجمعيات المحلية وفروع الجمعيات الأجنبية.

ما هي الفائدة العائدة على الجمعية من تحديد مجال تخصصها وتصنيفها:

- تحفيز الجمعيات على التخصص والتنظيم.
- تسهيل قياس الأداء والأنشطة ذات العلاقة مقابل الأهداف المحددة وتحديد البرامج والانشطة.
- اتخاذ قرارات مدروسة على المستوى الاستراتيجي والتنفيذي.
- المساهمة في ضمان استمرارية وديمومة الجمعية.

كيف ستُستخدم بيانات تصنيف الجمعيات:

ستقوم دائرة سجل الجمعيات بإدخال البيانات المقدمة من الجمعيات في برنامج الحوسبة وذلك للاستفادة منها في:

- الحصول على بيانات لأغراض الدراسات.
- اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على معلومات دقيقة.
- المساهمة في تحديد اولويات سجل الجمعيات وأهدافه بغرض التخطيط الاستراتيجي والمساهمة في مواجهة التحديات التي يمكن ان تواجهها الجمعيات.
- القيام بتحليلات كمية ونوعية حسب القطاعات المختلفة.

ما هي خطوات تصنيف الجمعيات:



الخطوة الاولى: على الجمعية ان تحدد مجال التخصص الملائم لها من القائمة ادناه وتوثيقه على النموذج المحدد والموجود في التقرير السنوي أو في نهاية الكتيب، ومن الممكن اختيار أكثر من مجال والأفضل أن لا يزيد عن اثنين.

بداية على الجمعية ان تتحاور داخلياً مع أعضائها:

- ما هو سبب وجودها والتغيير المستدام الذي تطمح الى تحقيقه من خلال خدماتها وبرامجها؟
- ما هو الهدف الرئيسي طويل الأمد المرجو من البرامج والانشطة والمشاريع التي تقوم بها الجمعية؟

مثال: جمعية تعمل على وضع وتنفيذ برامج تعليمية صحية للعاملين في المجال الصحي وتؤمن برامج توعية وبروشورات للنساء الحوامل. ان هدف الجمعية المطابق لعملها يقع ضمن قطاع الصحة وليس التعليم.

يجب دائما مراعاة الهدف النهائي من انشطة الجمعية وبرامجها وسبب القيام بها وليس الاعتماد على الفئة المستهدفة من البرامج والانشطة أوالطريقة التي يتم بها (تعليم، توعية، تدريب، بروشورات).

في حال ان الجمعية متعددة المجالات، يتم تحديد المجال الرئيسي للجمعية. (يمكن الاستعانة بحجم البرامج في كل مجال وحجم الاستثمار المالي والبشري واختيار مجال التخصص الرئيسي للجمعية بناء على ذلك).

وتشمل مجالات التخصص الرئيسية:

١– التعليم	٢– الصحة	٣– الثقافة والتراث والفنون والرياضة
٤– الزراعة	٥– البيئة	٦– التمكين الاقتصادي
٧– الديمقراطية والحوكمة	٨– روابط اجتماعية ومهنية	٩– الحقوق والحريات
١٠– مساعدات انسانية	١١–سياحة ومواقع اثرية	١٢– الديانات
١٣– دعم قطاع منظمات المجتمع المدني	١٤– الإتحادات	

ولصياغة الهدف الرئيسي الاستراتيجي، بإمكان الجمعية ان تستعين بتعريف مجال التخصص حسب القائمة المرفقة علما بانه من الممكن استعمال التعريف كما هو وتوثيقه في التقرير السنوي للجمعية.

الخطوة الثانية: انتقل الى قائمة التخصص الرئيسي الذي اخترته وحدد مجال (أو مجالات) العمل التي تعمل به الجمعية.

الخطوة الثالثة: بالاستعانة بتعريف المجال، قم بصياغة الهدف الذي تطمح الجمعية بتحقيقه وبإمكان الجمعية ان تستعمل التعريف كما هو كهدف للجمعية إن كان ينطبق على برامجها وانشطتها ويساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

الخطوة الرابعة: حدد الانشطة التي تقوم أو ستقوم الجمعية بتنفيذها.

الخطوة الخامسة: حدد الفئة المستهدفة الرئيسية من كل نشاط.

الخطوة السادسة: حدد الفئة المستهدفة الثانوية من الانشطة ان كان النشاط يستهدف احدها أو اترك هذه الخانة فارغة.

الخطوة السابعة: حدد جنس الفئة المستهدفة (ذكر وانثى).

ما هي القطاعات المشتركة التي يجب وضعها محل الإعتبار بغض النظر عن مجال تخصص وعمل أي جمعية :

– النوع الاجتماعي (الجندر)   – البيئة   – الحوكمة

على كافة الجمعيات التي تختار اياً من هذه القطاعات المشتركة ان تتأكد انه مجال تخصص للجمعية وليس قطاعا مشتركا فحسب .

اين ممكن ان تحصل الجمعية على المساعدة أو على أي معلومات إضافية لتحديد تصنيفها:

الاتصال المباشر بالوزارة المختصة بالإشراف على جمعيتكم أو بمديرية التنمية الاجتماعية في محافظتكم أو بوحدة القيد والإشهار في دائرة سجل الجمعيات في وزارة التنمية الاجتماعية على هاتف ٥٦٧٩٣٢٧ (٠٦) فرعي (٥٢١).

تصنيف الجمعيات حسب التخصص

اختر مجال التخصص الملائم للجمعية ومجال أو مجالات العمل من القائمة ادناه

١. التعليم

التعريف العام: تنمية المعارف والمهارات للأفراد لقيادة حياة عملية ناجحة من خلال تزويد الطلبة من كافة المستويات العلمية والفئات العمرية بالمكان والمناخ والبرامج الملائمة للتعلم

	مجال العمل	الوصـــــــف	ملاحظات / امثلة
١-١	التعليم المبكر (حضانات)	رعاية الأطفال من عمر الولادة وقبل الالتحاق بمرحلة رياض الاطفال وتنمية قدراتهم العقلية والنفسية والمعرفية والحركية وتطوير مهارات الاتصال مع اقرانهم ومع الكبار.	حضانات مرخصة من قبل وزارة التنمية الاجتماعية
١-٢	التعليم المبكر (رياض أطفال)	إعداد الأطفال للمرحلة الاساسية في المدرسة وتنمية قدراتهم العقلية والنفسية والمعرفية والحركية وتطوير مهارات الاتصال مع اقرانهم ومع الكبار.	رياض اطفال مرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم
١-٣	التعليم الأساسي (مدارس أساسية)	تأمين برامج تعليمية للمرحلة الاساسية في المدارس وحسب التشريعات النافذة والتعليمات والقرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم .	مدارس محلية واجنبية مسجلة كجمعيات ومرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم
١-٤	التعليم الثانوي (مدارس ثانوية)	تأمين برامج تعليمية للمرحلة الثانوية وحسب التشريعات النافذة والتعليمات والقرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.	مدارس محلية واجنبية مسجلة كجمعيات ومرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم
١-٥	التعليم العالي (جامعات وكليات مجتمع)	تأمين برامج تعليمية توفر شهادات من كليات المجتمع والجامعات وحسب التشريعات النافذة والتعليمات والقرارات الصادرة عن وزارة التعليم العالي.	جامعات وكليات مجتمع مسجلة كجمعيات ومرخصة من قبل وزارة التعليم العالي
١-٦	التعليم الموازي	تأمين برامج تعليمية مناسبة داعمة للمناهج الرسمية للشباب والشابات تساهم في حصولهم على شهادات دراسية معتمدة.	متنوعة (مراكز ثقافية، جمعيات،...)
١-٧	مهارات حياتية (التعليم المجتمعي)	تطوير وتعلم مهارات حياتية مثل المهارات القيادية والعمل الجماعي واللغات والحاسوب والأنشطة اللامنهجية.	مراكز ثقافية
١-٨	محو الأمية	تعلم وتطوير مهارات الكتابة والقراءة لكافة الفئات العمرية والتي لم تحظ بفرصة التعلم داخل المدارس النظامية.	مراكز محو الأمية
١-٩	التعليم والتدريب المهني	رفع كفاءة المتدربين مهنيا عن طريق تقديم برامج للتدريب المهني الرسمي وغير الرسمي وتشمل برامج تدريبية في مكان العمل لأتقان مهارات العمل.	مدارس وكليات مهنية

ملاحظات عامة:

١. الحق في التعليم يقع تحت حقوق الانسان وليس التعليم
٢. التدريب من أجل تأمين فرصة عمل يقع تحت التمكين الاقتصادي وليس التعليم
٣. كافة المجالات تحتاج الى ترخيص اما من وزارة التربية والتعليم أو وزارة التعليم العالي أو وزارة التنمية الاجتماعية أو وزارة العمل

٢. الصحة

التعريف العام: تقديم الخدمات الصحية الملائمة وتوفير وسائلها المناسبة

	مجال العمل	الوصــــــف	ملاحظات / امثلة
٢-١	الصحة الأولية	رفع مستوى الصحة عن طريق تقديم الخدمات الصحية الأولية.	مراكز وعيادات صحة اولية، عيادات الأسنان
٢-٢	الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة	تحسين فرص وصول النساء والرجال إلى الوسائل الحديثة لتنظيم الاسرة والتوعية بقضايا الصحة الانجابية.	مراكز وجمعيات تنظيم الأسرة
٢-٣	مراكز اعادة التأهيل	معالجة المرضى الذين يعانون من إعاقات جسدية بسبب الاصابة، خلل جيني، الادمان ، الاعتداء وسوء المعاملة وتأهيلهم جسديا ونفسيا .	مراكز، جمعيات
٢-٤	أمراض مزمنة	تقديم خدمات طبية ورعاية صحية لمرضى امراض محددة ومزمنة.	جمعيات متخصصة بأمراض محددة
٢-٥	دور الرعاية الايوائية	تأمين الرعاية الصحية داخل دور الرعاية الايوائية والتي تشمل خدمات الرعاية الصحية الأولية بالأضافة الى المسكن للفئات الضعيفة مثل المسنين وذوي الأعاقة الشديدة.	بيوت المسنين والعجزة، مراكز ايواء ذوي الاعاقات الشديدة
٢-٦	التغذية الأساسية	تحسين الوضع الصحي عن طريق توفير برامج تغذية يومية.	جمعيات مختلفة
٢-٧	المعدات والأدوات الطبية	تأمين ادوات واجهزة طبية ملائمة للحالات الصحية المختلفة.	جمعيات مختلفة
٢-٨	المستشفيات	تفديم الرعاية الطبية للمرضى المقيميين وعلاجهم.	مستشفيات مرخصة كجمعيات
٢-٩	الخدمات الطبية الطارئة	تقديم خدمات طبية للأشخاص الذين يحتاجون إلى عناية فورية، وتتضمن خدمات الإسعاف والرعاية في حالات الصدمات النفسية والوقاية من الانتحار.	جمعيات مختلفة
٢-١٠	الطب الشرعي	تقديم برامج وخدمات تتعلق بالطب الشرعي .	جمعيات مختلفة

٣.الثقافة والتراث والفنون والرياضة

التعريف العام: المحافظة على الثقافة والتراث والفنون والآداب وتطويرها ورفع الوعي بها، وصقل المهارات الفردية والجماعية الرياضية وتطويرها ورفع الوعي بها

	مجال العمل	الوصــــــف	ملاحظات / امثلة
٣-١	الثقافة	نشر وتعميم الفعاليات الثقافية ورعايته وتنميتها.	
٣-٢	الفنون	رعاية ودعم الابداع والمبدعين في مجالات الفنون التشكيلية والموسيقى والدراما والمسرح والسينما.	
٣-٣	الصناعات التقليدية	الحفاظ على الصناعات التقليدية والحرف اليدوية.	
٣-٤	الاداب والشعر	رعاية ودعم الأدباء وتوفير ظروف ملائمة لنشر اعمال الأدباء والشعراء .	
٣-٥	القصص والذاكرة الوطنية والشعبية	توفير ظروف ملائمة لجمع وتوثيق القصص والتاريخ الوطني والماكولات الشعبية وحفظها والمساهمة في تنمية قدرات الكتاب الحاليين.	
٣-٦	التعاون والتبادل الثقافي والتعليمي الدولي	التبادل التعليمي والتعاون الثقافي بين الدول.	

	مجال العمل	الوصف	ملاحظات / امثلة
٣–٧	حوار الحضارات	احترام مفاهيم وحريات ووجهات النظر بين الشعوب والتفاعل الثقافي بينها ورفع قدرتها على التكيف والتعامل مع جميع الآراء الثقافية والدينية والسياسية المختلفة.	
٣–٨	الأنشطة الرياضية	المحافظة على الصحة البدنية والذهنية وتنميته عن طريق ممارسة احد انواع الرياضة.	نوادي رياضية، وأيضاً تشمل الرياضات الذهنية كالشطرنج
٣–٩	المتاحف والمرافق الترفيهية	توفير مرافق ترفيهية تعليمية وتشمل متاحف الفن، والتاريخ، والعلوم والتكنولوجيا والثقافة.	تشمل حدائق الحيوان

٤.الزراعة

التعريف العام: تعزيز القطاع الزراعي وتطويره من أجل تحسين الانتاج الزراعي والحيواني والمساهمة في التنمية المستدامة

	مجال العمل	الوصـــــــف	ملاحظات / امثلة
٤–١	الخدمات الزراعية العامة	تقديم خدمات النقل، والتخزين، والتسويق، وخدمات الآليات .	جمعيات زراعية غير تعاونية
٤–٢	إنتاج الأسماك	تنمية إنتاج الأسماك والأحياء المائية من خلال تأمين الخدمات والبرامج التثقيفية لتربيتها وتشمل الاستغلال الأمثل لبرك الأسماك.	جمعيات زراعية غير تعاونية
٤–٣	إنتاج المحاصيل الغذائية وتصنيعها	تنمية إنتاج المحاصيل النباتية وتصنيعها من خلال تأمين الخدمات الزراعية من برامج تثقيفية ومعدات ملائمة بما في ذلك: وقاية النباتات، وتوريد وإدارة المواد الكيميائية الزراعية، وتوفير المبيدات، والزراعة العضوية، والتصنيع الغذائي.	جمعيات زراعية غير تعاونية
٤–٤	الإنتاج الحيواني	تنمية الثروة الحيوانية من خلال تأمين الخدمات الصحية الحيوانية (عيادات ومستشفيات والبرامج التثقيفية وإدارة الاعلاف.	جمعيات زراعية غير تعاونية ، مراكز العناية بالحيوان، عيادات بيطرية
٤–٥	الموارد المائية الزراعية	استغلال المياه للاستخدام الزراعي وتشمل: الحصاد المائي، وحفر الابار، وشبكات نقل مياه الري، والقنوات الترابية والأسمنتية، وغيرها من اجل الري والزراعة.	جمعيات زراعية غير تعاونية
٤–٦	الغابات والأحراج واستصلاح الأراضي	تشجير الأراضي الزراعية بهدف استخدامها في الزراعة ومنع انجراف التربة ومكافحة التصحر، وتشمل: مشاريع الحراج، واستصلاح الأراضي.	جمعيات زراعية غير تعاونية
٤–٧	ادارة المراعي	تطوير المراعي واستخدامها لرعي الماشية بطرق مبنية على مبادىء بيئية مدروسة بهدف الحفاظ عليها.	جمعيات زراعية غير تعاونية

٥. البيئة

التعريف العام: حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية

	مجال العمل	الوصـــــــف	ملاحظات / امثلة
٥-١	البيئة الحضرية والبيئة المبنية	تخطيط المدن بحيث يتفاعل الإنسان مع بيئته بطريقة تشبع متطلبات حياته اليومية وتشمل تطوير الأبنية والفراغات والشوارع والبنية التحتية التي يكونها الإنسان وتشمل ايضاً الحدائق العامة والنقل.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-٢	المياه	ادارة وتوفير المياه وتأمين الصرف الصحي الملائم واستغلال المياه الرمادية وتدويرها.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-٣	التعليم البيئي والتوعية	تفعيل دور المواطن في الحفاظ على البيئة.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-٤	الطاقة المتجددة (الخضراء)	تطوير استخدام الطاقة البديله والمتجددة (الطاقة الصديقة للبيئة) كالشمسية وغيرها لتقليل مستوى التلوث.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-٥	الطاقة غير المتجددة	ادارة وترشيد استهلاك الطاقة غير المتجددة.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-٦	ادارة النفايات	تطوير ودعم اعادة تدوير المخلفات العضوية والمخلفات الالكترونية والبلاستيكية والمعدن والكرتون والنفايات الطبية والخطرة وغيرها بهدف تخفيفها وتقليل التلوث الناتج عنها.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-٧	التنوع الحيوي	حماية النباتات المختلفة والحيوانات والكائنات الحية الدقيقة، وجيناتها، والنظم الايكولوجية في التربة والبحار والمياه العذبة.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-٨	حماية النباتات	حماية الاحياء النباتية ورفع وعي المواطن من عدم الاساءة لها.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-٩	حماية الحيوانات	حماية الاحياء الحيوانية ورفع وعي المواطن من عدم الاساءة لها.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-١٠	حماية الحياة البحرية	حماية الاحياء المائية ورفع وعي المواطن من عدم الاساءة لها.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-١١	الحد من التصحر	حماية المناطق الخضراء وزيادة الرقعة الخضراء للمساهمه في الحد من التصحر.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-١٢	المحميات الطبيعية	تأسيس وإدارة المحميات الطبيعية في الاردن وحمايتها .	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-١٣	تغير المناخ والاحتباس الحراري	التخفيف من الغازات والانبعاثات الناتجة عن الصناعات وعن البيوت البلاستيكية وغيرها، وايجاد طرق للتكيف مع آثارها المحتملة في إطار فترة زمنية كافية تتيح للنظم الإيكولوجية أن تتكيف بصورة طبيعية مع تغير المناخ، لضمان عدم تهديد إنتاج الأغذية والتي من الممكن أن تؤثر سلبا على التنمية الاقتصادية .	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-١٤	نوعية الهواء	الحفاظ على نوعية الهواء وتقليل نسبة الغازات والغبار والأبخرة والروائح والتي من الممكن أن تكون ضارة لصحة الكائنات الحية وراحتها.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-١٥	الخدمات البيطرية	تقديم الخدمات البيطرية للحيوانات لحمايتها وعلاجها من الأمراض.	جمعيات وجمعيات بيئية
٥-١٦	الصيد	تنظيم الصيد للحفاظ على الحياة البرية مع الإلتزام بالتشريعات.	جمعيات وجمعيات بيئية

٦.التمكين الاقتصادي

التعريف العام: التمكين الاقتصادي للافراد والجمعيات لغايات الاكتفاء الذاتي

	مجال العمل	الوصـــــــــف	ملاحظات / امثلة
٦-١	التعاون التجاري	توثيق الروابط والعلاقات التجارية بين البلدان.	جمعيات رجال الأعمال
٦-٢	الصناعات المنزلية والحرف اليدوية	دعم وتشجيع المنتجات المنزلية المختلفة والحرف اليدوية والمساهمة في تسويقها وهي في العادة مشاريع غير مسجلة وغير خاضعة للضريبة.	جمعيات مختلفة
٦-٣	تأمين فرصة عمل	تنمية المهارات التقنية والمعرفية اللازمة للمشاركة الفاعلة في سوق العمل وربط الفرد مع فرص عمل (وتشمل المهارات مثل التواصل والإدارة وحل المشكلات والعمل الجماعي وكتابة السيرة الذاتية والتحضير للمقابلات،...).	مراكز تدريب وتوظيف
٦-٤	ادارة مشاريع صغيرة مدرة لدخل الجمعية	زيادة دخل الجمعيات عن طريق ادارة مشاريع مدرة للدخل.	مشاريع مدرة للدخل تمتلكها الجمعية
٦-٥	خدمات داعمة للمشاريع الصغيرة الفردية ولرواد الأعمال	تأمين التدريب الملائم لرواد الاعمال لانشاء او توسعة مشروع مدر للدخل والمساهمة في تسويق خدماته او منتجاته.	حاضنات أعمال، جمعيات لتطوير الأعمال
٦-٦	خدمات التمويل	تمويل المشاريع المدرة للدخل وتوفير القروض الصغيرة.	صناديق دواره، صناديق ائتمان، حاضنات أعمال، جمعيات لتطوير الأعمال

٧.الديمقراطية والحوكمة

التعريف العام: نشر ثقافة الديمقراطية قيماً ومهارات وترسيخ قواعد العمل الديمقراطي والشفافية والرقابة والمساءلة ثقافةً وممارسة

	مجال العمل	الوصـــــــــف	ملاحظات / امثلة
٧-١	مكافحة الفساد (لتعزيز الشفافية والرقابة والمساءلة)	دعم وتعزيز المبادرات والبرامج الهادفة الى تعميق ثقافة وآليات الافصاح والعلنية في الاجراءات المتبعة والهيكليات المُدارة من قبل مؤسسات القطاع العام والخاص، والترويج لضرورة خضوع أنشطة هذه القطاعات لرقابة منهجية ودائمة من خلال اجراءات قانونية وادارية للمساءلة والمحاسبة.	هيئات وجمعيات الرصد
٧-٢	المشاركة المدنية	تعزيز مشاركة المواطنين في الحياة العامة والمشاركة المدنية من خلال نشر الوعي على مختلف المستويات والاستفادة من الخبرات الحياتية والمهنية المميزة.	
٧-٣	الاتصال الاستراتيجي ووسائل الإعلام والتدفق الحر للمعلومات	ضمان حرية الفكر والرأي والمعتقد والتعبير، بما في ذلك حرية الصحافة ووسائل الإعلام المختلفة بهدف تعزيز المشاركة السياسية والاجتماعية مع احترام حريات الاخرين.	
٧-٤	الانتخابات	تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية حسب المعايير الدولية في الانتخابات وتعزيز المشاركة فيها.	
٧-٥	المشاركة السياسية	تفعيل دور الفرد في المشاركة السياسية.	

٨.روابط اجتماعية ومهنية

التعريف العام: تنمية روح التكافل والتعاون وترسيخ التواصل والترابط بين الافراد والذي يجمعهم هدف مشترك

	مجال العمل	الوصـــــــف	ملاحظات / امثلة
٨-١	ولاء للعائلة / للعشيرة / للمنطقة الجغرافية	الإهتمام بشؤون ابناء العائلة / العشيرة / المنطقة الجغرافية ضمن منظومة المساواة.	ديوان / مجلس عشيرة / منتدى
٨-٢	روابط مدرسية / جامعية	تجميع الدارسين او الخريجين وتقديم النشاطات والخدمات الاجتماعية والمهنية المختلفة.	نادي الجامعات
٨-٣	تنظيم مهني	تعزيز وتنظيم مصالح مشتركة للعاملين في قطاع محدد.	جمعيات مهنية

٩. الحقوق والحريات

التعريف العام: أخذ الاجراءات اللازمة لدعم وحماية حقوق الانسان على المستوى الوطني والمحلي وتشمل الحقوق المدنية والسياسية والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المستندة على الاتفاقيات والمواثيق الدولية وتبنّيها في التشريعات الوطنية – رفع الوعي العام والتثقيف في مجال حقوق الإنسان عن طريق تنظيم حملات التوعية وكسب التأييد وتشكيل جهات ضاغطة – الدفاع عن حقوق مجموعات محددة، على سبيل المثال الأطفال والنساء، اللاجئين، العمالة المهاجرة ، الاشخاص ذوي الاعاقة وكبار السن، وضحايا الاتجار بالبشر، وضحايا التعذيب

	مجال العمل	الوصـــــــف	ملاحظات / امثلة
٩-١	حقوق الطفل	حماية وتعزيز حقوق الأطفال عامة وتشمل المهدد للخطر منهم من سوء المعاملة والاستغلال، والتمييز والتي تهدف الى دعم نمو الأطفال الجسدي والعقلي والنفسي والأخلاقي والاجتماعي. (ويشمل ذلك الأطفال العاملين، والأطفال المتضررين من النزاعات المسلحة والحروب، وأطفال الشوارع، والأطفال من الأقليات العرقية، والأطفال في نزاع مع القانون أو في رعاية الدولة).	
٩-٢	حقوق المرأة	تعزيز وحماية حقوق المرأة بهدف زيادة مشاركة المرأة ومساواتها مع الرجل في صناعة القرارات في مجتمعاتهم، ودعم النساء والفتيات في الحصول على كافة حقوقهن، والحد من عدم المساواة بين الجنسين في فرص امتلاك الموارد والسيطرة عليها.	
٩-٣	حقوق الاشخاص ذوي الاعاقة	حماية وتعزيز حقوق الاشخاص ذوي الاعاقة بانواعها واعمارها وحمايتهم بهدف تأمين مستوى حياة افضل لهم ولاسرهم .	
٩-٤	حقوق كبار السن	حماية وتعزيز حقوق كبار السن بهدف تحسين نوعية الحياة لتصل إلى مستوى الاكتفاء الذاتي قدر الامكان .	
٩-٥	حقوق الانسان وحماية حريات الأفراد	تعزيز وحماية حقوق الانسان وتشمل الحقوق المدنية والسياسية والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية مستندة الى الاتفاقيات والمواثيق الدولية والتشريعات الوطنية .	
٩-٦	حقوق العمالة المهاجرة	حماية وتعزيز حقوق العمالة المهاجرة وحقوق أصحاب العمل ذوي العلاقة.	
٩-٧	الاتجار بالبشر	العمل من أجل القضاء على الاتجار بالبشر.	
٩-٨	حقوق اللاجئين	ضمان ممارسة حق الانسان في التماس اللجوء والعثور على ملجأ آمن في دولة أخرى والعودة إلى دياره طوعا وذلك استنادا الى المواثيق الدولية.	

	مجال العمل	الوصف	ملاحظات / امثلة
٩-٩	الحقوق العرقية	حماية مصالح الأفراد الذين ينتمون الى اثنية محددة وتقديم الخدمات لهم.	
٩-١٠	خدمات واستشارات قانونية	تحقيق العدالة بما يتماشى مع القوانين الدولية والمحلية عن طريق تقديم خدمات واستشارات قانونية تمكن الفئات المحرومة مثل النساء وأطفال الشوارع، والاقليات، وذوي الاعاقة وغيرهم لتعزيز حقوقهم من خلال النظام القانوني ومتابعة قضاياهم في المحاكم.	
٩-١١	اساءة المعاملة والعنف القائم على النوع الاجتماعي (الجندر)	توفير حماية خاصة للنساء المعرضات للخطر من سوء المعاملة والاستغلال، والتمييز، واتخاذ التدخلات المناسبة التي تساهم في رفع معنوياتهن وقدراتهن على تحمل اعباء الحياة باستقلالية.	مراكز استشارات قانونية
٩-١٢	ضحايا التعذيب	العمل من أجل القضاء على تعذيب البشر ومنهم السجناء وتقديم الرعاية والتأهيل للأفراد وأسرهم الذين تعرضوا للتعذيب وغيره من أشكال العنف المنظم.	
٩-١٣	حقوق المستهلك	حماية حقوق المستهلك وتحسين نوعية وجودة المنتجات .	
٩-١٤	الالتزام بالمواثيق والاتفاقيات الدولية والتشريعات الوطنية	رصد ومتابعة التزام الدولة بالاتفاقيات والمواثيق الدولية الموقعة وبتوصيات التقارير الدولية والالتزام بها.	

١٠.مساعدات انسانية

التعريف العام: التخفيف من معاناة الإنسان والحفاظ على كرامته عن طريق تقديم المساعدات العينية والمادية للمنكوبين أثناء وفي أعقاب حالات الطوارئ، الكوارث، وانتشار الأوبئة، وتدفق أعداد كبيرة من اللاجئين.

	مجال العمل	الوصـــــــف	ملاحظات / امثلة
١٠-١	مساعدات مالية	تأمين المساعدات المالية لتغطية نفقات الحياة.	
١٠-٢	مساعدات غذائية	تأمين المساعدات الغذائية لتحسين او الحفاظ على صحة الفئات المعرضة للخطر ولمساندة الأفراد والمجتمعات في اوقات الشدة.	
١٠-٣	مساعدات طبية وصحية	تامين الخدمات والرعاية الصحية الطبية والتأهيل النفسي.	
١٠-٤	الإسكان والمأوى	توفير وبناء وترميم مساكن محدودة الكلفة، بما في ذلك تأمين مواد البناء، والبنية التحتية ذات الصلة. وتحسين نوعية البناء لتلبية احتياجات ذوي الدخل المحدود والفئات الاقل حظاً .	

١١.سياحة ومواقع اثرية

التعريف العام: تنشيط وتطوير السياحة بكافة انواعها في الاردن وتسويقها خارج حدودها

	مجال العمل	الوصـــــــف	ملاحظات / امثلة
١١-١	المواقع الأثرية	الحفاظ على المواقع الأثرية.	
١١-٢	سياحة – وسياحة صديقة للبيئة	تطوير السياحة وتنميتها وتشمل السياحة المسؤوله عن المناطق الطبيعية التي تحافظ على البيئة والتي تحسن من رفاه المجتمع المحلي.	
١١-٣	التمكين المؤسسي وتنسيق الجهود	تعزيز قدرات الجهات الاهلية والحكومية ومكاتب السياحة والاتحادات التي تعنى بالسياحة وتوثيق التعاون فيما بينها.	

١٢. الديانات

التعريف العام: ترسيخ العقيدة والدين وتعزيز التفاهم المتبادل بين الاديان واحترام حرياتهم في ممارساتهم ضمن التشريعات النافذة

	مجال العمل	الوصـــــــف	ملاحظات / امثلة
١٢-١	البرامج الدينية	ترسيخ العقيدة ومبادئها وتعزيز الايمان الصادق لمعتنقي الدين من خلال برامج المدارس والمراكز الدينية.	مراكز تحفيظ القرآن
١٢-٢	الحج والعمرة	توفير وتحسين الخدمات المقدمة الى الحجاج لتيسيراداء فريضة الحج والعمره .	
١٢-٣	الحوار بين الأديان	تعزيز التعاون والتفاهم المتبادل بين أتباع الاديان والثقافات المختلفة وتعزيز القيم الإنسانية والأخلاقية المشتركة.	
١٢-٤	المقابر والدفن	تنظيم وادارة شؤون المقابر والدفن وتحسين اوضاعها.	
١٢-٥	الأماكن المقدسة	المحافظة على المقدسات والاوقاف والآثار ذات البعد الديني في المملكة الأردنية الهاشمية وخارجها.	

١٣.دعم قطاع منظمات المجتمع المدني

التعريف العام: تطوير عمل قطاع المجتمع المدني من خلال توفير التدريب والتمويل واجراء الدراسات والبحوث حسب القطاعات

	مجال العمل	الوصـــــــف	ملاحظات / امثلة
١٣-١	كسب التأييد (المدافعة) وبناء التحالفات	بناء قدرات الجمعيات على بناء التحالفات وتنظيم حملات وذلك من خلال تقديم الدعم الفني للجمعيات	
١٣-٢	المشاركة الديمقراطية وحقوق الانسان	تعزيز مفاهيم الحريات والمشاركة الديمقراطية في اطار حقوق الأنسان من اجل تأسيس تنمية شاملة	
١٣-٣	التمويل والمنح	توفير التمويل الملائم للجمعيات لتحقيق اهدافها المحددة في نظامها الاساسي	هيئات وصناديق تدعم الجمعيات
١٣-٤	ادماج النوع الاجتماعي	تعزيز مفاهيم المساواة بين الجنسين لضمان ادماجها في سياسات وعمل الجمعيات	
١٣-٥	الحوكمة	تأهيل الجمعيات بمبادئ ومعايير نظام الحوكمة والشفافية كنظام إداري فعال وكيفية تطبيقاته مما يحسن من أدائها ويقلل من ممارساتها الخاطئة	
١٣-٦	الحوار والتواصل	تعزيز قدرات الجمعيات على ادارة الانشطة المدنية المتعلقة بالسلام وحل النزاعات ، بما في ذلك الحوار والتواصل واحترام الرأي والراي الآخر.	
١٣-٧	بناء القدرات المؤسسة (انظمة مالية، ادارة مشاريع، تنمية موارد بشرية، التخطيط الاستراتيجي، الاتصال والاعلام، الحصول على التمويل، المتابعة والتقييم،....)	تعزيز قدرات الجمعيات والتي تتضمن التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف والنتائج المرجوة، وإدارة الموارد البشرية والمالية، إدارة المشروعات ومتابعتها وتقييمها وتشمل رفع كفاءتها لتخطيط وتنفيذ برامجها وانشطتها بطريقة فعالة ومنظمة واقتصادية وتوثيقها وإعداد التقارير	

ملاحظة: الجهة المستهدفة هنا هي الجمعيات بهدف تطويرها وليست افراد المجتمع. اذا كانت الفئة المستهدفة هي الافراد، الرجاء الرجوع الى مجالات التخصص الاخرى واختيار الملائم منها

١٤ .اتحادات*

التعريف العام: تنظيم وحماية مصالح مشتركة بين أعضاء اتحادات تجمعهم أهداف مشتركة

	مجال العمل	الوصـــــــف	ملاحظات / امثلة
١٤–١	اتحاد عام	تعزيز وتنظيم وحماية مصالح مشتركة للجمعيات الاعضاء في الاتحاد.	اعضاء الاتحاد من كافة مناطق المملكة
١٤–٢	اتحاد محافظة	تعزيز وتنظيم وحماية مصالح مشتركة للجمعيات الاعضاء في اتحاد المحافظة (الاقليم).	اعضاء الاتحاد من محافظة معينة
١٤–٣	اتحاد نوعي	تنسيق جهود الجمعيات المنضمة للاتحاد لتقديم خدمات متخصصة.	
١٤–٤	ائتلاف	تنظيم وتنسيق عمل فئات مختلفة للوصول إلى أهداف مشتركة.	
١٤–٥	جمعيات الاعمال والمهن	ترويج وتنظيم وحماية مصالح مهنية محددة .	نوادي أصحاب الاعمال والمهن

* ان تم أختيار هذا التخصص، على الاتحاد ان يختار مجال تخصص آخر.

بإستخدام المعلومات المتوفرة في هذا الكتيب يرجى الإطلاع على النموذج التالي وتعبئة مثيله في نموذج التقرير السنوي

حدد مجال التخصص الرئيسي و رقمه (الرجاء اختيار التخصص من القائمة المرفقة والمعتمدة)	ادخل التعريف المناسب

رقم مجال العمل	مجال العمل	وصف مجال العمل	اختر نوع النشاط	الفئة المستهدفة الرئيسية	الفئة المستهدفة الثانوية	الجنس
			☐ كسب التأييد ☐ رفع الوعي ☐ القروض والمساعدات المالية والعينية والدعم ☐ البحوث والدراسات والتوثيق ☐ الخدمات ☐ بناء المهارات	☐ الأطفال (0-17 سنة) ☐ الشباب (18-24 سنة) ☐ الكبار (25- 64 سنة) ☐ كبار السن > 65 سنة ☐ العائلة / العشيرة ☐ المجتمع ككل ☐ منظمات المجتمع المدني ☐ وسائل الإعلام ☐ القطاع الخاص ☐ الحكومة	☐الأيتام ☐الفقراء والمحتاجون ☐اللاجئون والمنكوبون ☐عاطلون عن العمل ☐إعاقة بصرية ☐إعاقة سمعية ☐إعاقة حركية ☐إعاقة نفسية ☐إعاقات متعددة	☐ ذكر ☐ أنثى ☐ ذكر وأنثى
			☐ كسب التأييد ☐ رفع الوعي ☐ القروض والمساعدات المالية والعينية والدعم ☐ البحوث والدراسات والتوثيق ☐ الخدمات ☐ بناء المهارات	☐ الأطفال (0-17 سنة) ☐ الشباب (18-24 سنة) ☐ الكبار (25- 64 سنة) ☐ كبار السن > 65 سنة ☐ العائلة / العشيرة ☐ المجتمع ككل ☐ منظمات المجتمع المدني ☐ وسائل الإعلام ☐ القطاع الخاص ☐ الحكومة	☐الأيتام ☐الفقراء والمحتاجون ☐اللاجئون والمنكوبون ☐عاطلون عن العمل ☐إعاقة بصرية ☐إعاقة سمعية ☐إعاقة حركية ☐إعاقة نفسية ☐إعاقات متعددة	☐ ذكر ☐ أنثى ☐ ذكر وأنثى
			☐ كسب التأييد ☐ رفع الوعي ☐ القروض والمساعدات المالية والعينية والدعم ☐ البحوث والدراسات والتوثيق ☐ الخدمات ☐ بناء المهارات	☐ الأطفال (0-17 سنة) ☐ الشباب (18-24 سنة) ☐ الكبار (25- 64 سنة) ☐ كبار السن > 65 سنة ☐ العائلة / العشيرة ☐ المجتمع ككل ☐ منظمات المجتمع المدني ☐ وسائل الإعلام ☐ القطاع الخاص ☐ الحكومة	☐الأيتام ☐الفقراء والمحتاجون ☐اللاجئون والمنكوبون ☐عاطلون عن العمل ☐إعاقة بصرية ☐إعاقة سمعية ☐إعاقة حركية ☐إعاقة نفسية ☐إعاقات متعددة	☐ ذكر ☐ أنثى ☐ ذكر وأنثى

THE EXTENT OF APPLYING GOOD GOVERNANCE PRINCIPLES IN CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS
IN JORDAN
(THE ADMINISTRATIVE ASPECT)

By
Farouq Abdullah Sharaf Ibrahim

Supervisor
Dr. Adel Yacoub Shamayleh

ABSTRACT

This study aimed to find the extent to which principles of Good Governance are applied by the Civil Society Organizations (CSOs) in Jordan in terms of administration. The study included the following five principles (participation, accountability, responsiveness, transparency, and equity and rule of law). The study also aimed to highlight the most important obstacles that hinder the application of the aforementioned principles and to identify the ways and mechanisms to enhance them.

To achieve the study's objectives, the researcher collected the data by a questionnaire consisted of (68) paragraphs distributed on the five Good Governance principles. Additionally, the researcher conducted (13) voice recorded interviews with a selected staff from a number of CSOs.

The study sample included (21) Civil Society Organizations from various types and working activities except family organizations, parties, and labor unions. A number of (246) questionnaires have been distributed and number of (166) questionnaires have been returned which means a response rate of (67.5%). Only (5) questionnaires have been eliminated, thus the percentage of valid questionnaires is (97%) of those returned.

The study results showed that the degree of Good Governance application in the Civil Society Organizations in Jordan is (64.5%) which is medium degree. Both indicators the Transparency and the Equity and Rule of Law scored the highest degree with (67%), followed by the indicator of Participation with (65.5%), then the indicator of Accountability with (64%), whereas the indicator of Responsiveness scored the least degree with (59.5%).

Finally, the study concluded that Civil Society Organizations in Jordan should have clear and defined internal rules and regulations that cope with modern management and Good Governance principles. Civil Society Organizations should also take advantage of modern technology to enhance transparency of source of funds and decision-making process. They should provide their employees and those interested access to information and widen the participation in planning, managing, and implementing the organizations' projects. It is important to come to an agreement regarding accountability and Whistleblowing mechanisms.